

**Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності
організації»

(за матеріалами Територіального відокремленого безбалансового відділення
№ 10001/0175 Філії – Вінницького обласного управління
акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21з(м),
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
заочної форми навчання

Науковий керівник
д.е.н., професор

Гарант освітньої програми
к.н. держ. упр., доцент

Мельник
Наталії
Юріївни

Корж
Наталія
Володимирівна

Ніколіна
Ірина
Іванівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ №10001/0175 ФІЛІЇ - ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваного банку	19
2.2 Аналіз ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки у процесі діяльності Територіального відокремленого без балансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ №10001/0175 ФІЛІЇ - ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	37
3.1 Вдосконалення технології ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності досліджуваної організації	37
3.2 Економічне обґрунтування встановлення банкоматів у Територіальному відокремленому безбалансовому відділенні №10001/0175	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що за сучасних умов, що характеризуються постійними змінами в системі управління, особливе значення надається вдосконаленню механізмів розробки та прийняття управлінських рішень, як одного з основних елементів управлінського процесу. З огляду на це проблеми підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень зберігають свою актуальність. Аналізуючи існуючі форми, засоби та механізми прийняття управлінських рішень, можемо спостерігати реальне відображення цілей суб'єктів управління, їх прагнення до трансформаційних змін, налагодження системи зв'язку, що визначить та впорядкує державно-політичний курс, підвищить рівень інноваційності у сфері прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на прагнення України до демократичного розвитку суспільства та ринкової економіки, якість та ефективність управлінських рішень на всіх рівнях їх прийняття та реалізації є основними показниками, які характеризують раціональність публічного управління.

Вагомий внесок у розроблення проблематики прийняття управлінських рішень здійснено такими науковцями як: О. Андрощук, В. Бабаєв, В. Бакуменко, Т. Берегой, В. Бурячок, С. Толюпа, А. Аносов, В. Козачок, Н. Лукова-Чуйко, В. Василенко, О. Воронов, І. Гевко, В. Гришин, А. Дегтяр, А. Дробязко, О. Євтушенко та ін. Водночас подальший розвиток системи публічного управління потребує розробки та наукового обґрунтування ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організацій, що зумовило вибір теми, мети та завдання наукового дослідження.

Гіпотеза дослідження – ґрунтується на припущенні, згідно з яким ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності

організації сприятимуть удосконаленню управлінських інструментів, підвищенню рівня прибутковості і сталості.

Мета дослідження – є теоретичне та науково-практичне обґрунтування ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації щодо оптимізації управлінських процесів.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади формування управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації;
- дослідити механізм ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки у процесі діяльності Територіального відокремленого без балансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»;
- проаналізувати організаційно - економічну характеристику досліджуваної організації;
- дати аналіз ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки у процесі діяльності Територіального відокремленого без балансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»;
- визначити шляхи вдосконалення технології ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності досліджуваної організації;
- запропонувати систему інформаційного забезпечення процесу прийняття ефективних управлінських рішень в організації.

Об'єкт дослідження - процеси прийняття ефективних управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації, що сприятимуть підвищенню ефективності державного менеджменту.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та

синтезу – для деталізації об’єкта дослідження; узагальнення – для розкриття теоретико-методологічних засад механізмів прийняття управлінських рішень; порівняльний метод, систематизації, системний метод; логічний, діалектичний.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативні документи, статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та обґрунтуванні оптимізаційних механізмів прийняття ефективних управлінських рішень та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Практична цінність результатів полягає в тому, що запропонований у роботі комплекс підходів щодо оцінки критеріїв прийняття управлінських рішень, а також методів оптимізації діяльності організації з метою забезпечення стабільного розвитку в умовах невизначеності, має високу універсальність і може використовуватися під час розроблення стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень.

Апробація наукових досліджень. Основні результати досліджень оприлюднені на X Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції (м. Вінниця 21 квітня 2021р.) доповідь на тему: «Сучасні інструменти розробки і прийняття управлінських рішень» та на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет - конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця 8 жовтня 2021 р.) доповідь на тему: «Критерії оцінки управлінських рішень в діяльності організації».

Робота містить 54 сторінки тексту, 13 таблиць та 23 рисунків, додатків. У кваліфікаційній роботі використано 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ринкові умови та мінливість сучасного динамічного розвитку економіки створюють виклики та завдання для організацій. Конкуренція між організаціями сьогодні наявна не тільки в площині конкуренції за доступ до ресурсів, високих вимог до якості продукції та послуг, стандартів сервісу як обов'язкових вимог, а рівень конкуренції визначається ефективністю управління — ефективністю використання ресурсів, функціонування механізмів управління організацією та ефективністю персоналу; своєчасністю, гнучкістю та адаптивністю організації до внутрішніх і зовнішніх змін. Це зумовлено зростанням вимог функціонування економічних систем, що, в свою чергу, призводить до зростання вимог щодо функціонування та рівня ефективності систем управління організацією.

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність будь-яких підприємств та організацій значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, що пов'язані із цілою низкою чинників, які впливають на соціально-економічну систему, тому вирішення даних проблем пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість та ефективність управління підприємством у цілому [1].

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [1].

На різних рівнях управління доводиться приймати рішення, що стосуються діяльності організації. Процес прийняття управлінських рішень є

досить складним та потребує наявності необхідної інформації, знань, компетентності та професійного досвіду керівництва. Особливості функціонування вітчизняного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, недостатньої підтримки від держави, значного податкового навантаження, зниження купівельної спроможності населення, високих очікувань клієнтів значно ускладнюють процес формування ефективних рішень. Усе це зумовлює актуальність даного питання та потребує детального аналізу етапності формування управлінських рішень та з'ясування факторів, що впливають на їх ефективність. Зміст управлінського рішення продемонстровано на рисунку 1.1.

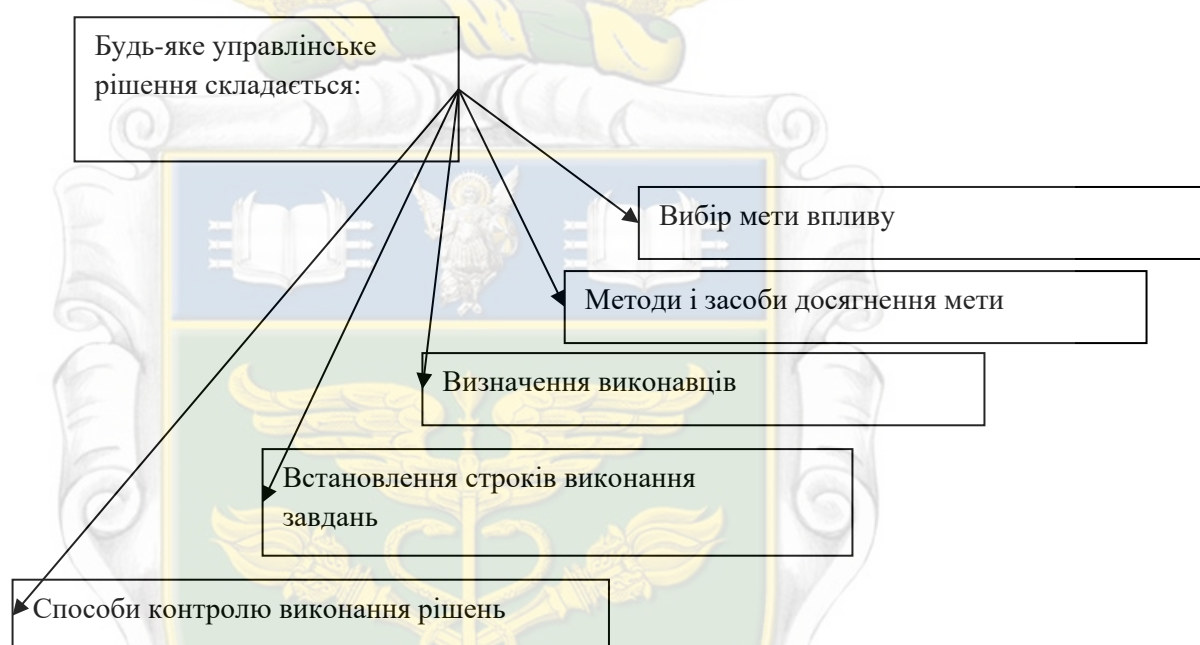


Рисунок 1.1-Зміст управлінського рішення

Управлінська діяльність є безперервним процесом, який впливає на її об'єкти, такі як індивід, колектив, технологія, держава та ін., з метою досягнення оптимального результату за найменших часових і ресурсних витрат.

Сутність управлінського рішення в наукових дослідженнях і менеджменті визначена по-різному. Воно включає засади загальної теорії прийняття рішень та питання, які мають організаційний, соціальний і психологічний характер і може вважатися: результатом управлінської

діяльності, організаційною реакцією на проблеми, що виникли; вибором котрогось із можливого напрямку дій; вибором наперед визначеної цілі, шляхів і методики її втілення; вибором виду діяльності, що приведе до позитивного результату тих чи інших операцій. Сам процес складається з п'яти основних етапів (рис. 1.2.).

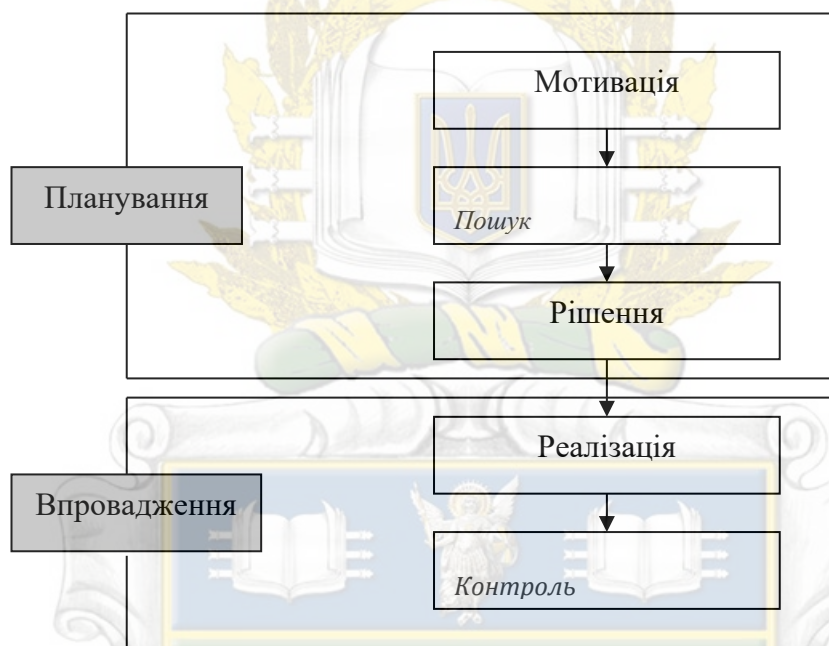


Рисунок 1.2 - Основні етапи прийняття та реалізації управлінських рішень

На нашу думку під управлінським рішенням варто розуміти вибір суб'єктом управління альтернативного шляху вирішення проблеми шляхом цілеспрямованого аналізу ситуації та факторів, які здійснюють вплив на її перебіг, а також формування методів, засобів та інструментів відповідно до цілей головної системи управління. Підтримуючи думку вчених, та проаналізувавши літературні джерела, ми вважаємо, що є три основні блоки процесу прийняття та реалізації управлінських рішень (рис. 1.3.).

У сучасних умовах господарювання неможливо уявити підприємство, яке функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать конкурентоспроможність підприємства та можливість його подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення і прийняття

управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

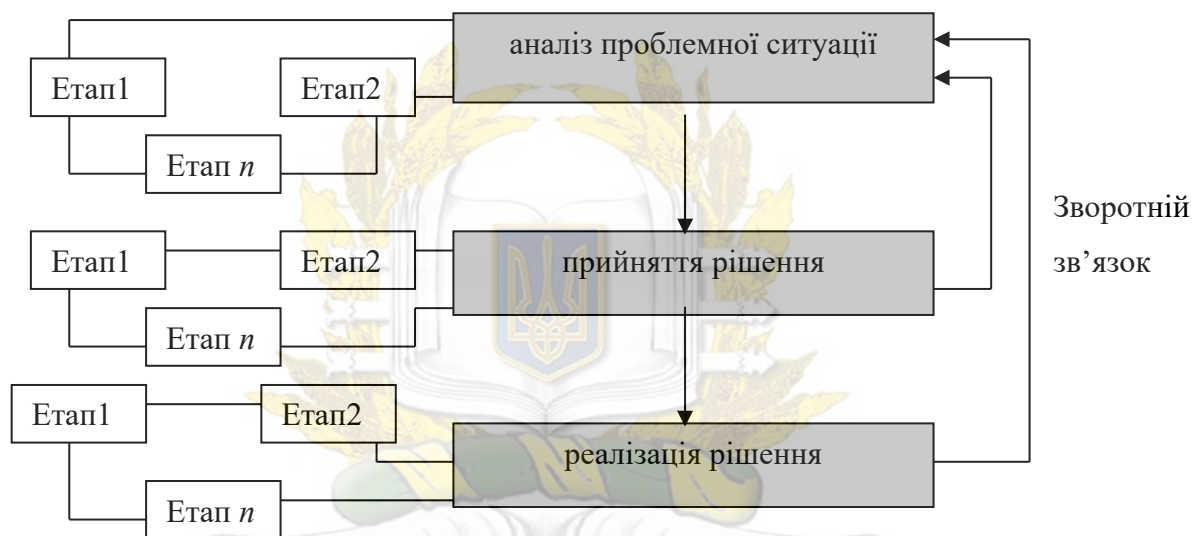


Рисунок 1.3 - Модель процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Наведемо характеристику етапам циклу процесу прийняття рішень (рис.1.4):

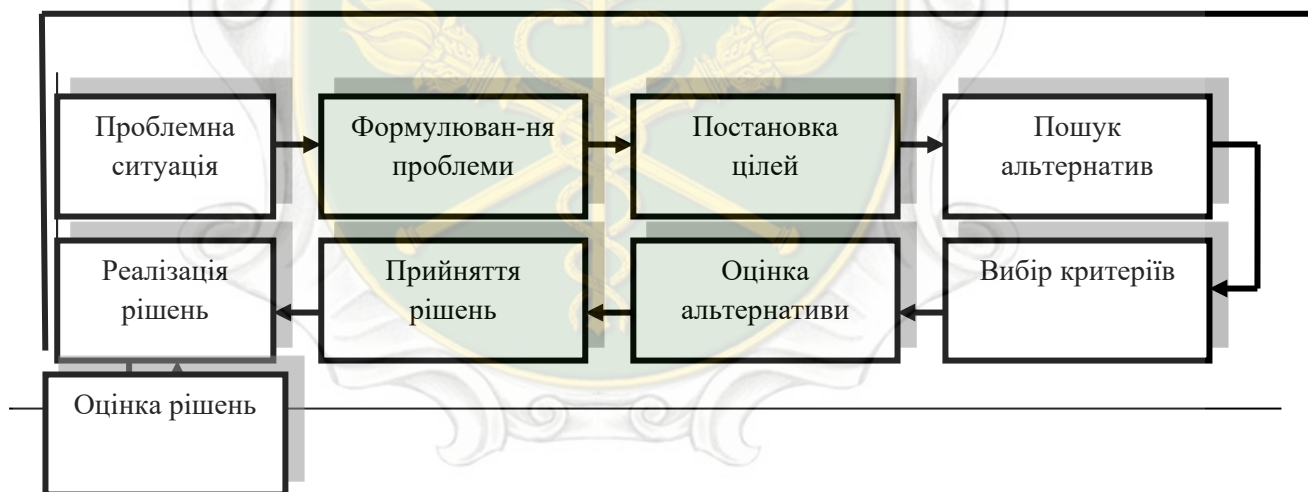


Рисунок 1.4 - Цикл процесів прийняття ефективних рішень

Визначення чіткої послідовності та взаємозалежності основних етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень дасть змогу зменшити

вплив факторів невизначеності на кінцевий результат. Відповідна інформаційна база прийняття управлінських рішень дозволить підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Процес розробки і реалізації УР повинен бути орієнтований на досягнення виробленої в компанії мети. Це витікає з узагальненої схеми ПРУР (рис 1.5).

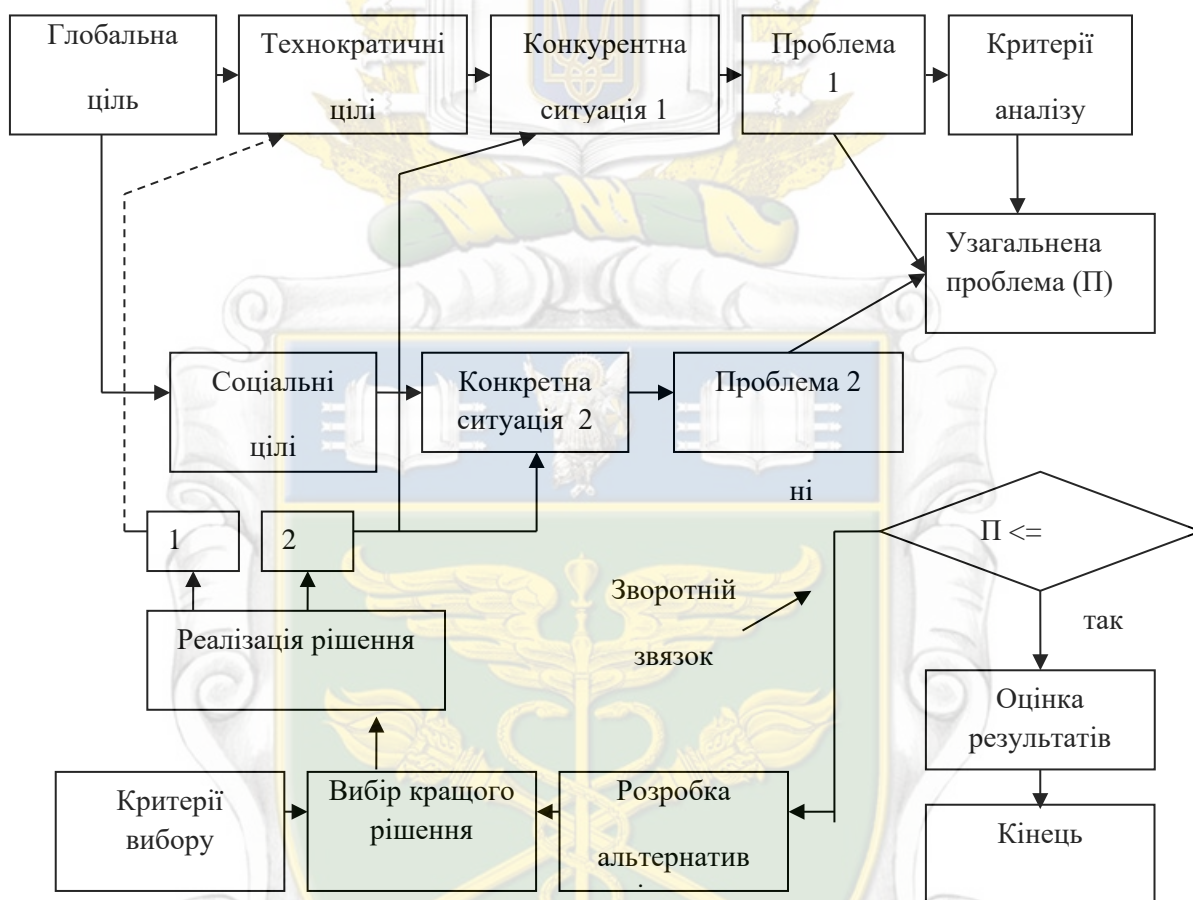


Рисунок 1.5 - Узагальнена схема розробки рішення

1 – рішення спрямоване на зміну цілі

2 – рішення направлене на зміну ситуації

Отже, управлінське рішення – це завершальний етап процесу розв’язання управлінської проблеми або реалізації конкретної управлінської ініціативи, який передбачає цілеспрямоване використання керівниками форм влади, стилів керівництва, методів впливу на підлеглих задля досягнення

очікуваних результатів у необхідні терміни. У таблиці 1.1 наведено види управлінських рішень, які згруповано на основі [3-7].

Таблиця 1.1 - Класифікація управлінських рішень

Класифікаційні ознаки	Види управлінських рішень
За змістом	Економічні, технічні і соціальні рішення
За терміном реалізації	Стратегічні та оперативні рішення
За способом обґрунтування	Науково-обґрунтовані та інтуїтивні рішення
За ступенем обов'язковості виконання	Директивні і рекомендаційні рішення
За способом формування	Одноосібні і колегіальні (колективні) рішення
За функціональним змістом	Планові, організаційні, мотиваційні, контролюючі і регулятивні рішення
За ступенем новизни	Традиційні та інноваційні рішення
За кількістю варіантів впливу на об'єкт	Одноваріантні, бінарні і поліваріантні рішення
За прогнозною ефективністю	Ординарні, синергетичні та асинергетичні рішення
За способом обробки управлінської інформації	Алгоритмічні та евристичні рішення
За причиною виникнення	Проблемні та ініціативні рішення
За структурою формування	Однорівневі та багаторівневі рішення
За характером прийняття	Урівноважені, імпульсивні та інертні рішення
За кількістю критеріїв	Однокритеріальні, двокритеріальні і багатокритеріальні рішення
За рівнем ризику	Рішення з високим ступенем ризику, рішення з низьким ступенем ризику
За формою подання	Усні і письмові рішення
За відношенням до планів розвитку підприємства	Заплановані і незаплановані рішення
За результативністю	Результативні і не результативні рішення
За станом вироблення	Рішення в стані розробки і рішення в стані реалізації
За ієрархією управління	Рішення керівників вищого рівня управління; рішення керівників середнього рівня управління; рішення низового рівня управління
За специфікою розв'язання виробничо-господарської проблеми	Проектні рішення, конструкторські рішення, технологічні рішення, мотиваційні (спонукальні) рішення, маркетингові рішення тощо
За підсистемами управління	Рішення в системі управління маркетингом; рішення в системі управління фінансами; рішення в системі управління кадрами; рішення в системі управління інноваціями; рішення в системі управління якістю тощо

Теоретики сучасного менеджменту до сутнісних ознак управлінських рішень відносять наступні:

- спонукальні фактори прийняття рішень;
- мету рішення;
- методи реалізації рішення;
- визначення виконавців рішення;
- строки виконання рішення;
- способи контролювання виконання рішення;
- суб'єктів прийняття і реалізації рішень.

Ці ознаки характерні для усіх видів управлінських рішень. Проведені дослідження показали, що особливою ознакою прийняття управлінських рішень суб'єктами публічної сфери є їх синергія. Під час формування рішень синергія забезпечується врахуванням розробниками управлінських рішень:

У систем управлінні застосовуються такі методи прийняття рішень: кількісні (лінійне програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування, теорія управління запасами, методи сіткового планування); евристичні (логічні прийоми, досвід, прецеденти, інтуїція) і колективні (метод Дельфі, метод мозкового штурму, метод комісій, метод суду, метод сценаріїв).

На рисунку 1.6 наведено систему управління банківською установою з позиції управлінських рішень. Як бачимо, під впливом факторів, які спонукають до розробки управлінського рішення (фінансова проблема, індивідуальна або колективна ініціатива суб'єктів управління) суб'єкти управління формують критерії прийнятності майбутнього рішення, створюють правила, розробляють та аналізують способи і технології побудови управлінського рішення, формують його і реалізують.

Ухвалене управлінське рішення націлюється на конкретний об'єкт – розв'язання фінансової проблеми або реалізацію управлінської ініціативи. Під час впливу реалізаторів рішення на його об'єкт важливим завданням керівників організації є контролювати і регулювати хід виконання рішення.

Суб'єкти управління реалізують функції контролювання і регулювання практично на усі елементи наведеної системи управління. Це дозволяє своєчасно виявити необхідність коригування ухваленого управлінського рішення шляхом застосування відповідних регулюючих заходів.

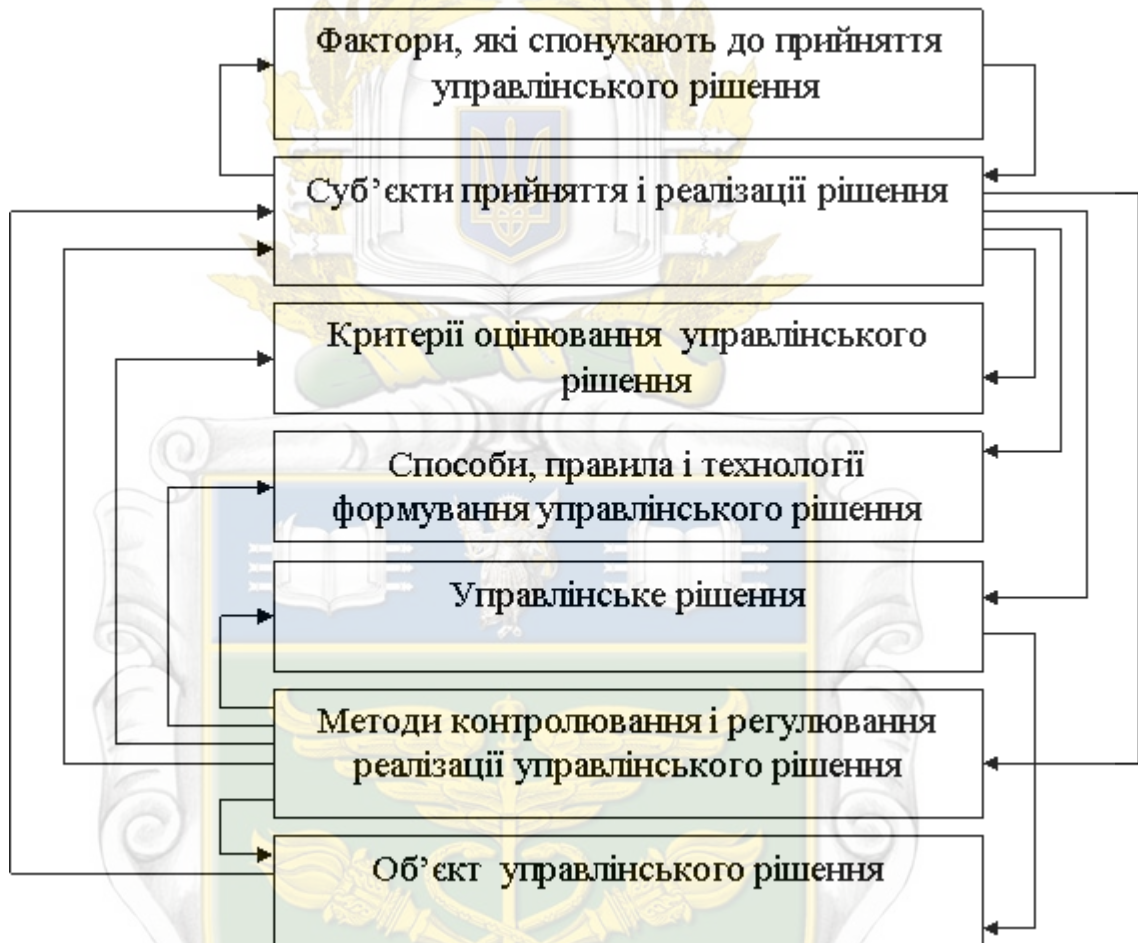


Рисунок 1.6 - Система управління організацією з позиції управлінських рішень

У наведеній вище системі управління формування і реалізація управлінських рішень здійснюється у відповідності до технології представленої на рисунку 1.7.

Представлена технологія є сукупністю логічно пов'язаних між собою етапів ідентифікація необхідності прийняття управлінських рішень їх розроблення і реалізації на засадах застосування певних принципів і методів.

Як бачимо, на першому етапі технології відбувається ідентифікації управлінської проблеми або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів. Управлінські проблеми, а також управлінські ініціативи є об'єктами управлінських рішень.

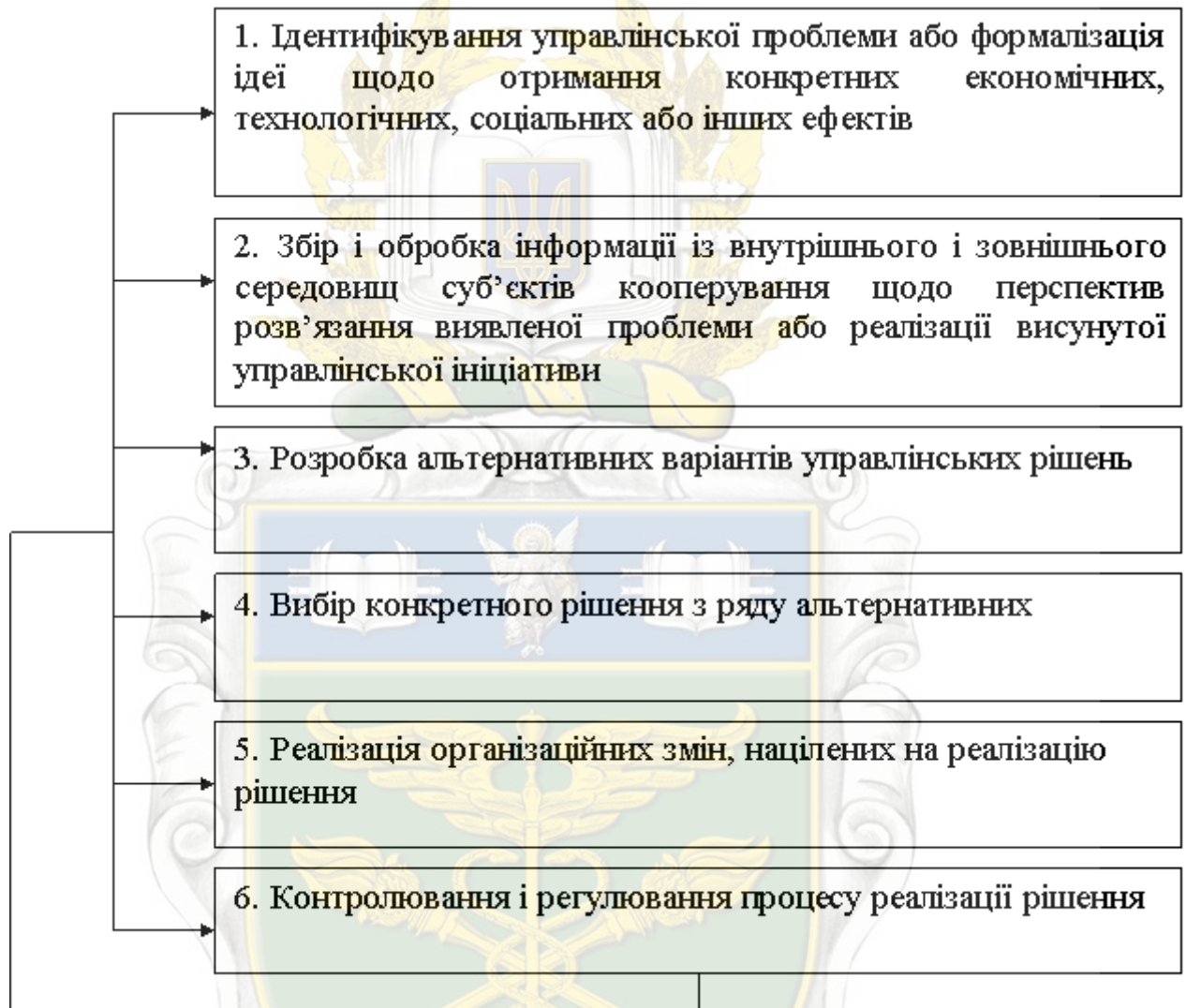


Рисунок 1.7 - Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень

З огляду на це, окрім таких загальних функцій управлінських рішень як управління внутрішніми процесами; управління процесами взаємодії із зовнішнім середовищем; управління організацією в цілому; інформативна; інструктивно-розпорядницька доцільно виділяти також функцію розв'язання управлінських проблем і перетворення управлінських ініціатив на позитивні економічні, соціальні та інші ефекти.

На підставі ідентифікація об'єкта управлінського рішення відбувається перехід до другого етапу технології – збір і обробка інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ суб'єктів щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи. Завданням цього етапу є отримати максимально повну і достовірну інформацію, на підставі якої можна здійснювати формування альтернативних варіантів управлінських рішень і вибрати найкращий з них. Для виконання цих завдань необхідно побудувати інтегровану систему інформаційного забезпечення суб'єктів управління кооперативним формуванням.

При оцінці управлінських рішень враховуються певні критерії, які характеризуються показниками, що виражають головну міру бажаного результату, яка враховується при розгляді варіантів рішення.

Саме тому оцінка ефективності управлінських рішень довіряється групі висококваліфікованих фахівців (рис.1.8).

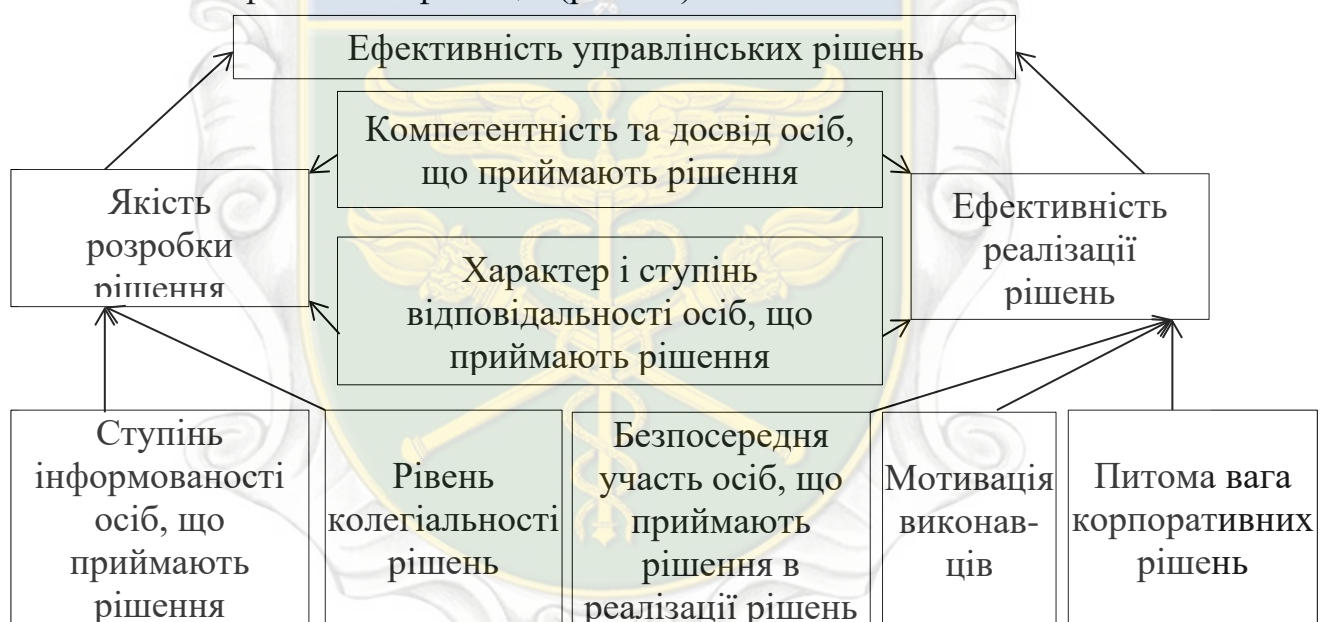


Рисунок 1.8 - Складові ефективності управлінських рішень

На ранніх етапах розвитку ринкової економіки головним критерієм економічної ефективності при прийнятті управлінських рішень був прибуток. Однак у міру розвитку суспільства критерії ефективності управлінських рішень ставали більш багатограними. У розвинених країнах критерії

ефективності прийнятих управлінських рішень повинні також враховувати екологічну і соціальну ефективність.

Тому, аналізуючи ефективність управлінських рішень, ми спираємося на підхід за допомогою математичних чисельних методів отримав вираз для оцінки ефективності операцій та процесів з врахуванням кількості часу, який витрачається на досягнення запланованого результату.

Але, ми пропонуємо вдосконалення та адаптацію підходу для того, щоб оцінити ефективність управлінських рішень можливо було через фінансово-економічні показники, які відображаються в управлінській та фінансовій звітності підприємства, а саме в звіті про фінансові результати (форма 2).

Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень представлено на рисунку 1.9.

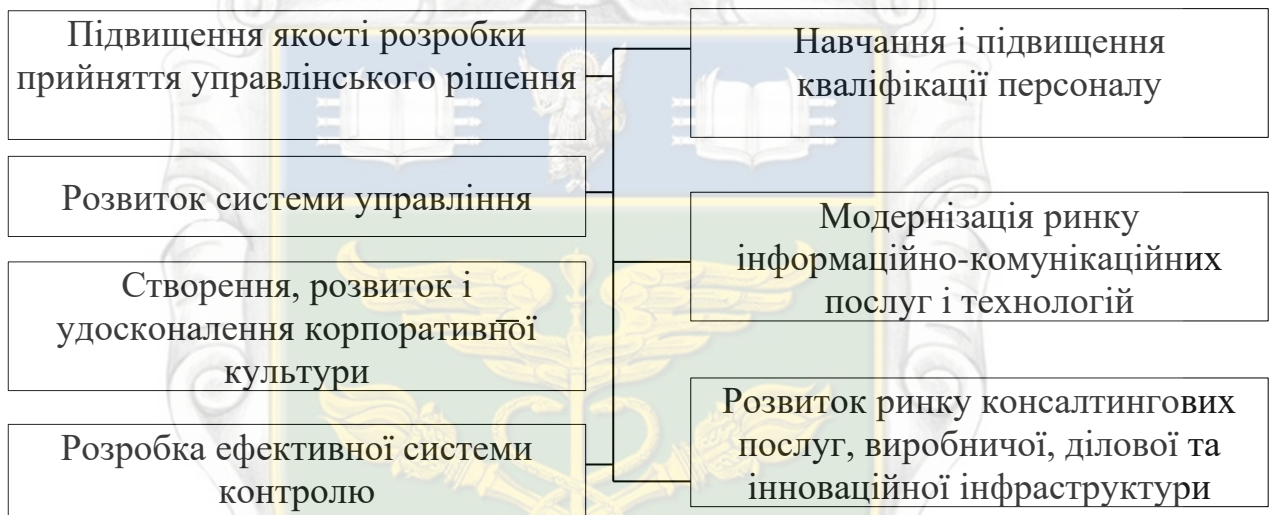


Рисунок 1.9 - Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

У залежності від мети ухвалення управлінських рішень суб'єкти управління обирають критерії і способи оцінювання їхньої ефективності (економічна, організаційна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна тощо). Щоправда фахівці стверджують, що на практиці ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів

ефективності. При цьому важливим є вибудовувати ієрархію критеріїв оцінювання ефективності рішень за ознакою їх пріоритетності. Це завдання, як правило виконується на етапі формування рішення. Тільки після побудови ієрархізованої системи критеріїв ефективності управлінського рішення можна приступати до розробки альтернативних варіантів рішень та їхнього порівняння.

Таблиця 1.2 - Показники оцінювання ефективності управлінських рішень

Підхід до оцінювання	Тип ефективності	Групи показників	Показники
Ефективність роботи всього трудового колективу	Економічна ефективність	Узагальнюючі показники	Ресурсна ефективність, витратна ефективність
		Конкретні показники	Рентабельність, оборотність, собівартість, окупність капіталовкладень, фондоємність, фондодіддача, продуктивність праці тощо
	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Ступінь виконання замовлень споживачів, частка обсягу продажу продукції підприємства на ринку
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Конкретні показники	Своєчасність і повнота виконання замовлення, надання додаткових послуг, після продажний сервіс
		Узагальнюючі показники	Витратна ефективність апарату управління
Ефективність діяльності апарату управління	Економічна ефективність	Конкретні показники	Частка адміністративно-управлінських витрат у загальній сумі витрат підприємства, ви пома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу; навантаження керованості , часові витрати на цикл реалізації управлінських рішень, вартість обробки інформації тощо
		Узагальнюючі показники	

	Соціальна ефективність	Узагальнюючі показники	Кількість рішень, прийнятих за пропозицією працівників трудового колективу; Кількість працівників, залучених до розробки управлінських рішень
		Конкретні показники	Ступінь технічної оснащеності управлінської праці, плинність працівників апарату управління, кваліфікаційний рівень кадрів тощо

Отже, систему управління публічними організаціями доцільно розглядати з позиції управлінських рішень і особливостей формування. Її складовими елементами є: фактори, які спонукають до прийняття управлінського рішення; суб'єкти прийняття і реалізації рішення; критерії оцінювання управлінського рішення; способи, правила і технології формування управлінського рішення; управлінське рішення; методи контролювання і регулювання реалізації управлінського рішення; об'єкт управлінського рішення.

РОЗДІЛ 2

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ
ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО
ВІДДІЛЕННЯ №10001/0175 ФІЛІЇ - ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО
УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ
ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

2.1 Організаційно - економічна характеристика досліджуваного банку

АТ «Державний ощадний банк України» є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України. 5 червня 2019 року Організаційно-правова форма Банку — акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства — приватне. Повне найменування Банку: акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»; скорочене найменування:— АТ «Ощадбанк». Місцезнаходження Банку — Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12г. Єдиним акціонером Банку, якому належить 100 відсотків акцій у статутному капіталі Банку, є держава (Додаток А).

Ощадбанк належить до системно важливих банків України, посідає друге місце серед банків України за розміром активів та перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля, а також займає другу позицію за пасивами. Ощадбанк також є найбільшим в Україні банком за кількістю відділень і другим за розмірами інфраструктури карткового бізнесу (кількість банкоматів та платіжних терміналів).

Як універсальний банк Ощадбанк пропонує клієнтам широкий спектр банківських продуктів та послуг. До основних продуктів роздрібного бізнесу належать:

- пасивні продукти: строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);
- активні продукти: автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, участь у державних програмах стимулювання енергоефективності;
- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід: платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, операції з обміну валют, операції з банківськими металами;
- додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

Основні продукти ММСБ включають:

- пасивні продукти: строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;
- активні продукти: кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), кредити для ОСББ/ЖБК, програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (фондом WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва («Доступні кредити 5-7-9%», кредитування під заставу державних гарантій, FinancEast тощо), програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів;
- додаткові сервіси:
- система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та входить до топ-3 на ринку за функціональністю;
- програма «Будуй своє», яка має на меті розвиток малого підприємництва в Україні та включає чотири компоненти: навчання на окремому порталі «Будуй своє», знижки від партнерів для клієнтів Ощадбанку, банківські продукти (розрахунковий рахунок, корпоративна

картка, система дистанційного обслуговування CorpLight) та фінансування бізнесу за стандартними програмами ММСБ.

Місія Ощадбанку – змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером у частині інновацій та задоволення клієнтських потреб.

Банк наразі керується у своїй діяльності Стратегією розвитку Ощадбанку на 2018-2022 роки, схваленою вищим органом управління – Кабінетом Міністрів України – в лютому 2018 року(рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Стратегія розвитку АТ «Ощадбанк»

Стратегію Ощадбанку розраховано на п'ять років: з 2018 до 2022 року включно. Вона передбачає диверсифікацію та зростання бізнесу на основі якісного задоволення клієнтських потреб, внутрішньої оптимізації структури та процесів, розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів із поступовим виходом на високу й стабільну прибутковість до 2022 року. Банк послідовно рухається вказаним шляхом.

Аналіз фінансових показників Ощадбанку за підсумками 2020 року дає можливість стверджувати, що банк послідовно дотримується вектора розвитку, заданого стратегією (якою встановлено стратегічні цілі в межах

вказаного вище часового горизонту, тобто на період до 2022 року включно). На рисунку 2.2 представлено актуалізований зріз стратегічних напрямків, завдань та цільових показників банку.

Стратегічні напрямки, завдання та цільові показники
(згідно з рамковими документами, затвердженими Акціонером)

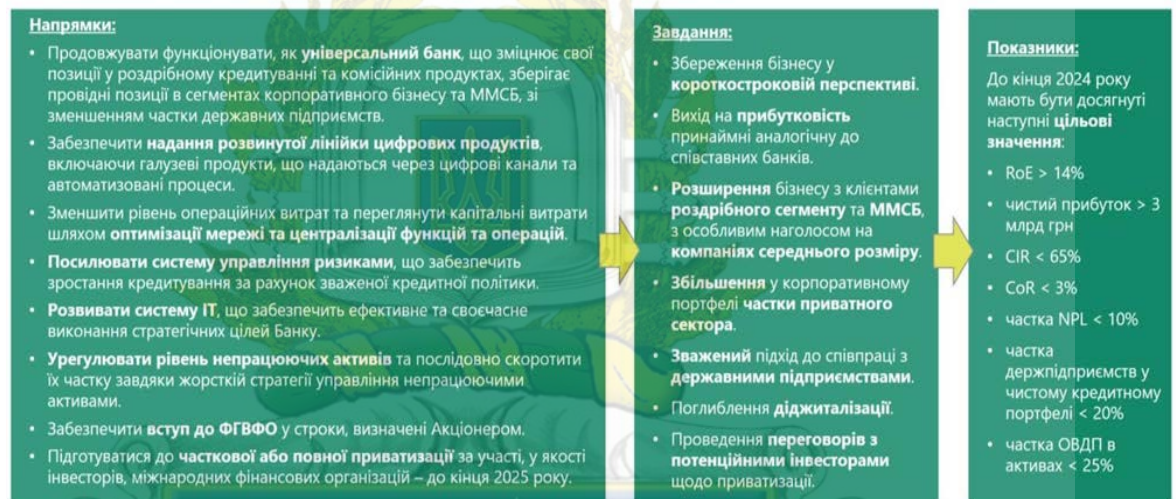


Рисунок 2.2 – Зріз стратегічних напрямків, завдань та цільових показників банку.

Передбачено посилення фокусу на комерційній успішності банку і встановлено стратегічну мету – підготувати банк до приватизації.

Організаційна структура (рис.2.3) Ощадбанку відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно - правових актів Національного банку України в частині ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю. Статут Ощадбанку визначає наступні органи управління:

- вищий орган — Кабінет Міністрів України, який здійснює управління корпоративними правами держави в банку та виконує функції вищого органу управління;

- наглядова рада — колегіальний орган управління, що в межах своєї компетенції здійснює управління банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;

- правління — виконавчий орган, що здійснює поточне управління діяльністю банку з метою забезпечення ефективного управління наглядова рада та правління створюють комітети, яким делегують частину своїх повноважень, та контролюють реалізацію делегованих повноважень в рамках механізмів підзвітності.

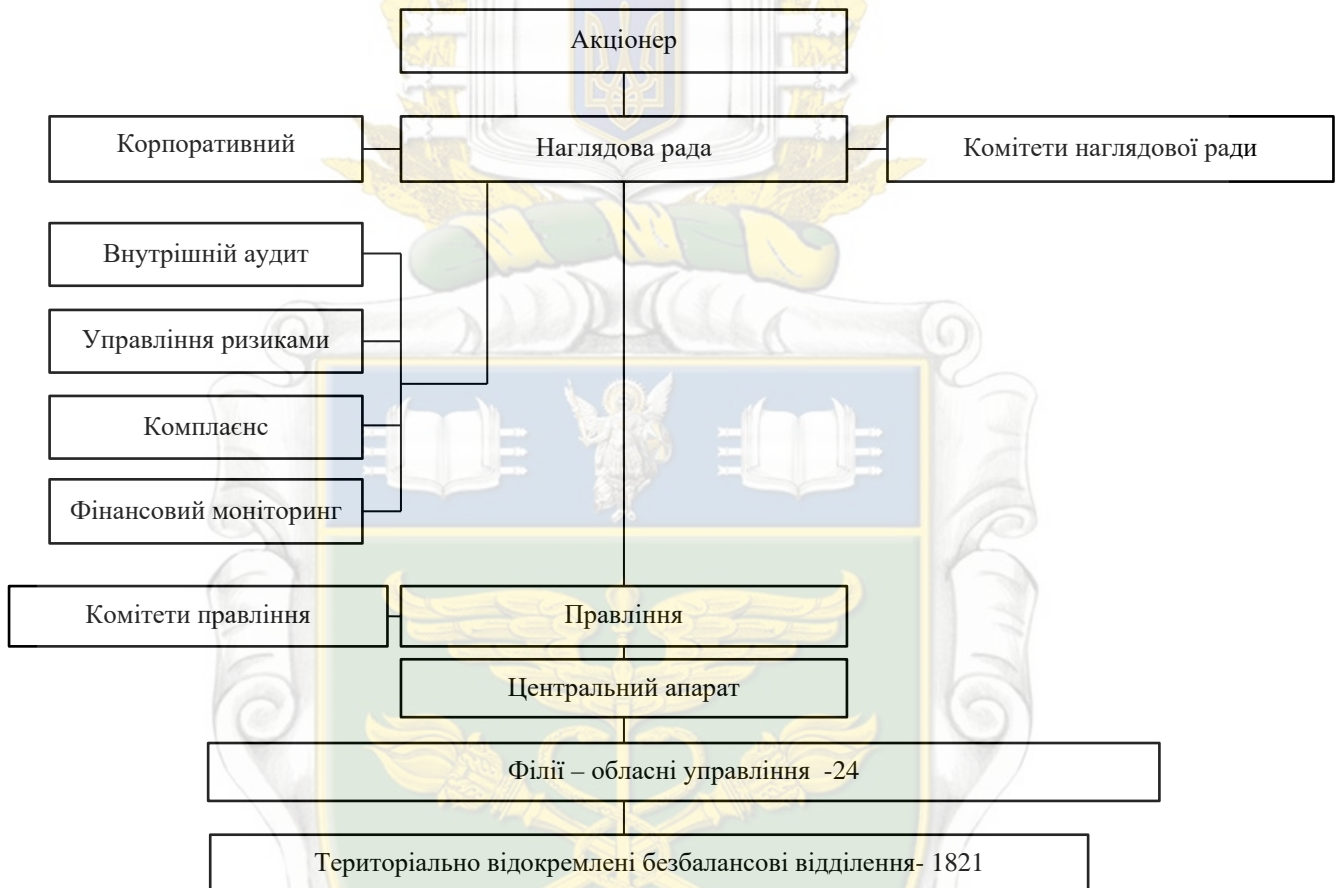


Рисунок 2.3 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Організаційно-управлінська структура зумовлена його орієнтацією на сегменти споживачів та пропонованими банківськими продуктами. Зокрема, Банк здійснює діяльність на наступних цільових сегментах, які наведено на рисунку 2.4.

Тож можна констатувати, що у відповідності до стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» систему управління можна розглядати як пов’язану систему, що складається з трьох елементів:

- управління персоналом;
- внутрішньо банківське управління;
- управління операціями.



Рисунок 2.4 – Операційний сегмент АТ «Ощадбанк»

З огляду на суттєве скорочення відділень та зміну керівного складу, можна зробити висновок, що центральне місце все ж таки займає питання організації управління персоналом банку, які є найважливішою складовою частиною загального управління банком.

Суб'єктом дослідження у межах даної роботи обрано Територіальне відокремлене безбалансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», яке здійснює свою діяльність за адресою: м. Вінниця вул. Проспект Коцюбинського, буд. 70.

На рисунку 2.5 представлена організаційно-управлінська структура Територіального відокремленого без балансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України». На сторінці офіційного сайту АТ «Ощадбанк» у розділі «Відділення» розміщено інформацію про його філії-відділення, які діють у межах України та безпосередньо у місті Вінниця.

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанку» за підсумками 2018-2020 років дає можливість стверджувати, що банк послідовно дотримується

вектора розвитку, заданого стратегією розвитку банку на період до 2022 року включно. Клієнти АТ «Ощадбанк» мають доступ до найсучасніших банківських сервісів – web-банкінгу, mobile-банкінгу, SMS-банкінгу, цілодобового Контакт- центру.

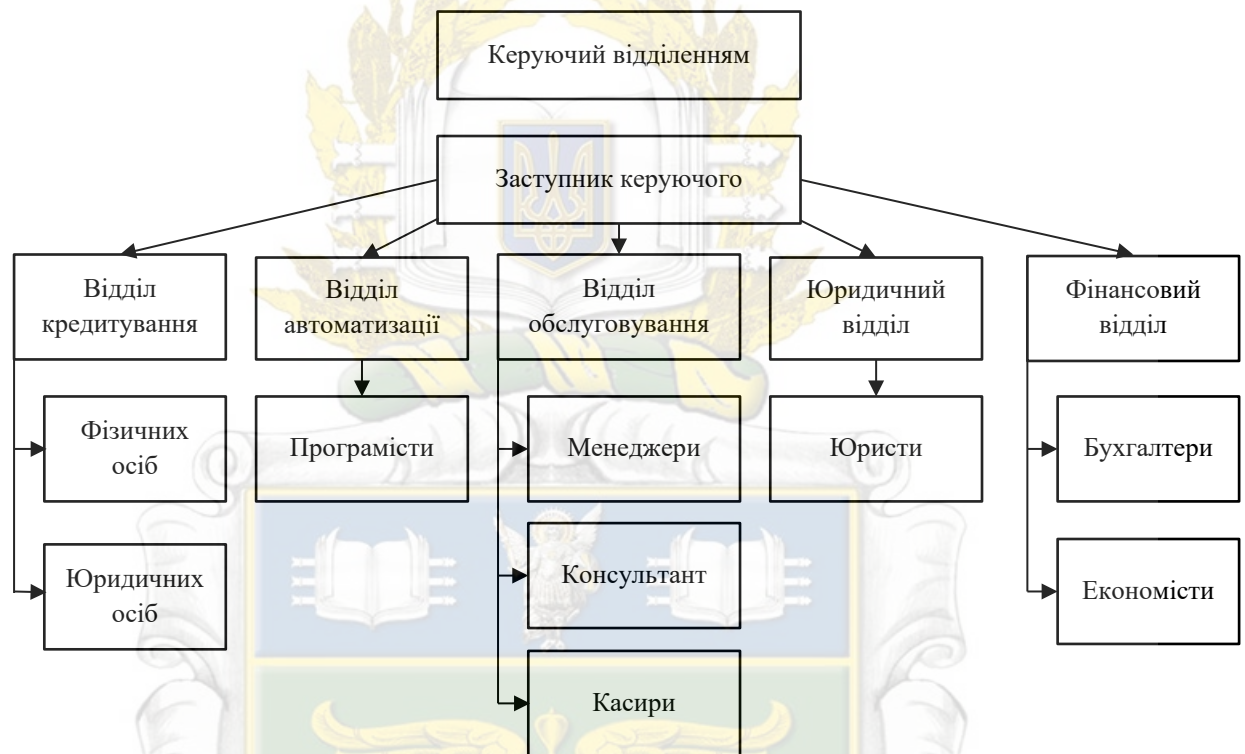


Рисунок 2.5 - Територіальне відокремлене безбалансового відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

Для оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк» було проведено аналіз активів балансу за 2018- 2020 роки (таблиця 2.1).

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна зробити висновок, що активи АТ «Ощадбанк» у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на -14860075 тис. грн., а у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 15562237 тис. грн. У 2019 році зниження загальної суми активів спостерігається за рахунок наступних статей: «Кошти в інших банках» на 109065932 тис. грн., «Кредити надані клієнтам» - на 2374832 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 рр.(тис. грн.)

Показники	Сума, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	10634527	56802954	26514696	46168427	-30288258
Кошти в банках	109065932	44980	100	-109065932	-448805
Кредити надані клієнтам	67543176	65168344	63226077	-2374832	-1942267
Інвестиції	116590238	136161831	130251541	19571593	-5910290
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	24800	24800	24800	-	-
Інвестиційна нерухомість	796869	809070	633526	12201	-175544
Основні засоби та нематеріальні активи	8953669	9947977	9725360	994308	-222617
Передплата з податку на прибуток	267324	270256	275237	2932	4981
Інші активи	2068186	2417095	2887547	348909	470452
Усього активів	234241046	249101121	233538884	14860075	-15562237

Зменшення загальної суми активів АТ «Ощадбанк» у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається по всіх статтях.

Незважаючи на складні умови, 2020-й став роком подальшого розвитку роздрібного бізнесу.

Ощадбанк є одним з лідерів банківського ринку за динамікою портфеля депозитів фізичних осіб з часткою ринку 24% станом на кінець 2020 року. Лідерські позиції Ощадбанк утримує також у сфері роздрібного кредитування. За 2020 рік чистий кредитний портфель роздрібного бізнесу збільшився на 1,3 млрд. грн.

За останні три роки Ощадбанк демонструє найбільш динамічні темпи розвитку авто кредитування та є лідером з приросту частки ринку серед інших банків-кредиторів.



Рисунок 2.6 - Динаміка загальних обсягів кредитів АТ
«Ощадний банк» за період 2017-2020 роки, тис. грн.

На початку 2018 року частка банку на ринку авто кредитів становила лише 4%, а протягом 2019 року вона досягла вже 20%. У 2020 році Ощадбанк продовжував нарощувати авто кредитування, незважаючи на карантинні обмеження, активно та стабільно кредитував придбання позичальниками нових та вживаних автомобілів. Як результат – позитивна динаміка за рік: видано 3970 авто кредитів на суму 1 925 млн. грн., що на 200 млн грн більше за обсяги 2019 року, а частка ринку досягла 27%.

В 2020 році кількість банків, які надають іпотечні кредити, збільшилась, але Ощадбанк утримав лідируючі позиції та посів друге місце з часткою ринку 23%. Через карантинні обмеження з червня 2020 року на тлі зниження відсоткових ставок за іпотечними кредитами та запуску президентської ініціативи щодо іпотечних кредитів під 10%, ринок активно відновлювався – вже в липні обсяги наданих кредитів перевищили до карантинний рівень. Проаналізуємо фінансові результати АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 роки(таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників господарської діяльності
АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 рр.(тис. грн.)

Показник	Сума, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис грн.		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Доходи							
Процентні доходи	16689756	15435059	15094970	-1254697	-340089	-7,5	-2,2
Процентні доходи за фінансовими активами	2661660	3623155	3367312	961495	-255843	36,12	-7,06
Процентні витрати	13894739	13566574	10476278	328165-	-3090296	2,36	-22,7
Чистий процентний дохід	5450245	5491640	7986004	41395	2494364	0,75	45,42
Комісійні доходи	5236356	6438711	8043812	1202355	1605101	22,96	24,92
Комісійні витрати	1771336	2235702	3080856	464366	845154	26,2	37,8
Чистий непроцентний дохід	2016944	4385899	8623998	2368955	4238099	117,4	96,6
Операційні доходи	8599648	10064183	13896277	1464535	703832094	17,03	38,07
Витрати							
Операційні витрати	8567824	9809993	11163899	1242169	1353906	14,49	13,8
Фінансові результати							
Прибуток до оподаткування	31824	254190	2732378	222366	2478188	698	974
Відшкодування з податку на прибуток	129382	969	43945	-18413	42976	-99,2	353
Чистий прибуток за рік	162471	255159	2776323	92688	2521164	57	988

Чистий прибуток банку у 2020 році склав 2,8 млрд. грн., що на 2,5 млрд. грн. більше, ніж за 2019 рік. Наочно представимо на рисунку 2.7.

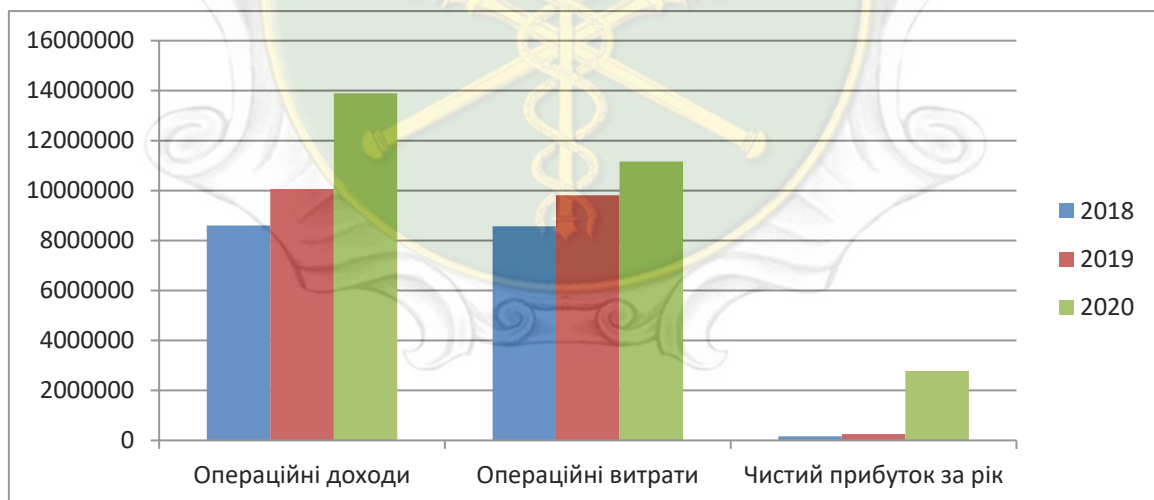


Рисунок 2.7 - Динаміка основних показників господарської діяльності
АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 рр.(тис. грн.)

Прибуток отримано перш за все за рахунок чистого процентного доходу обсягом 8 млрд. грн., що на 2,5 млрд. грн., або на 45,3%, більше ніж у 2019 році. Зростання чистої процентної маржі (NIM) становило 1 в.п. Чистий комісійний дохід становив 5 млрд. грн., що на 0,8 млрд. грн., або 18,1%, більше ніж у 2019 році.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» у 2020 році залишався серед лідерів ринку та працював над диверсифікацією клієнтської бази, передусім шляхом залучення нових клієнтів з приватного сектора економіки (понад 240 нових клієнтів).

2.2 Аналіз ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки у процесі діяльності Територіального відокремленого відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

Оцінка ефективності діяльності Територіального відокремленого відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», в першу чергу, повинна визначити її результат, встановивши, які управлінські рішення, прийняті та реалізовані у процесі діяльності, були помилковими і негативно вплинули на кінцевий результат або позитивними і підвищили рівень ефективності діяльності підприємства.

Загалом важко виділити найбільш об'єктивний метод здійснення оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Але, взявши за основу позицію Гавкалової Н. Л. запропонуємо методику для проведення діагностики Територіального відокремленого

відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3- Методика оцінки якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень Територіального відокремленого відділення №10001/0175 Філії - Вінницького обласного управління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

Показник	Формула
<i>Показники якості процесу прийняття управлінських рішень</i>	
Рівень чіткості	$R_{ч} = (UR_{пр} - UR_{пр_с}) / UR_{пр},$ (1.1)
Рівень структуризації	$R_{стр} = (UR_{пр_б} + UR_{пр_{нч}}) / UR_{пр},$ (1.2)
Рівень альтернативності	$R_{ал} = A / UR_{пр},$ (1.3)
Рівень порівняння варіантів	$R_{пор} = (UR_{пр} - UR_{пр_з}) / UR_{пр},$ (1.4)
Обсяг опрацьованої інформації	$I_{opr} = (Ваг_1 * Д_1 + Ваг_2 * Д_2 + \dots + Ваг_n * Д_n) / UR_{пр},$ (1.5)
Рівень фінансових витрат	$R_{фв} = В / Вв,$ (1.6)
Рівень часових витрат	$R_{чв} = Чв / UR_{пр},$ (1.7)
Рівень обґрунтованості	$R_{обр} = I_{н} / I_{отр},$ (1.8)
Рівень залучення працівників	$R_{зал} = Ч_{зал. пр} / Ч_{заг},$ (1.9)
<i>Показники якості процесу реалізації управлінських рішень</i>	
Рівень досягнення цілей	$K_{дос} = Ваг_{ц_1} * R_{ц_1} + Ваг_{ц_2} * R_{ц_2} + \dots + Ваг_{ц_m} * R_{ц_m} / UR_{пр},$ (1.10)
Рівень колізійності	$R_{кол} = (UR_{пр_{кол}} + UR_{пр_с} + UR_{пр_н}) / UR_{пр},$ (1.11)
Рівень конфліктності	$R_{конф} = K_{ф. конф} / K_{з. конф},$ (1.12)
Термін доведення до виконавців	$T_{дов} = T_{д} / T_{заг},$ (1.13)
Рівень альтернативності	$R_{а} = K_{а} / UR_{пр},$ (1.14)
Рівень оцінки виконавцями	$R_{оц} = (UR_{пр_в} + UR_{пр_{зап}}) / UR_{пр},$ (1.15)
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	$R_{відп} = (UR_{пр_{відп}} + UR_{пр_{невідп}}) / UR_{пр},$ (1.16)
Рівень витратності	$R_{вitr} = Ов / Ов_{риз},$ (1.17)

Умовні позначення (Додаток Д)

Індекси та інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень має наближатися до 1. Так, якщо $I_{пр.упр.рiш.}$, $I_{реал.упр.рiш.}$, $I_{еф.упр.рiш}$ знаходяться: в межах 0,0–0,24, то процес їх прийняття та реалізації на підприємстві характеризується незадовільним рівнем; в межах 0,25–0,49 – задовільним; в межах 0,5– 0,74 – достатнім; в межах 0,75–1 – високим. Представлена методика оцінки дозволить визначити рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень Територіального відокремленого відділення №10001/0175, сформувані напрями його удосконалення. Оцінку якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у період 2019–2020 році здійснимо на прикладі Територіального відокремленого відділення №10001/0175 (табл. 2.4). Як бачимо, за аналізований період кількість управлінських рішень щорічно зростала. При

цьому більша їх половина (82,4% та 79,5% за роками відповідно) мала якісні характеристики. Проте, були прийняті і бюрократичні (17,6% і 20,5%) і нечіткі (38,4% та 31,8%) управлінські рішення.

Таблиця 2.4 - Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень Територіального відокремленого відділення №10001/0175 за період 2019–2020 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	125	132	7	5,6
– з якісними характеристиками, од.	103	105	2	1,9
– бюрократичні, од.	22	27	5	22,7
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	48	42	-6	-12,5
Кількість альтернативних варіантів при прийнятті управлінських рішень, од.	214	215	1	0,5
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	54	55	1	1,9
Кількість інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень, од.	66	71	5	7,6
Обсяг валових витрат, тис. грн.	253921	261876	7955	3,1
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	101339	109511	8172	8,1
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	109	111	2	1,8
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,0
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,8
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	241	243	2	0,8
Загальна чисельність працівників, ос.	498	512	14	2,8
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	125	132	7	5,6
Рівень досягнення цілей, %	113	117	-	3,5
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
– суперечать чинним нормативно-правовим актам	22	23	1	4,5
– не відповідають цілям та стратегіям підприємства	10	12	2	20,0
– не відповідають внутрішнім нормам і правилам	16	18	2	12,5
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	30	28	-2	-6,7
– функціональних	11	12	1	9,1
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,0
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,0
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	199	206	7	3,5
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких, од.:				
– не відбулася через відмову їх виконувати	6	10	4	66,7
– відповідає тенденціям зовнішнього середовища	117	118	1	0,9
– не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,0
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	9212	9171	-41	-0,4
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	21087	26122	5035	23,9

Оцінка якості процесу прийняття управлінських рішень Територіального відокремленого відділення №10001/0175 представлено в додатку (Ж).

Проведена оцінка якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень засвідчила, що у відділенні протягом аналізованого періоду характеризувалося: достатнім рівнем процесу прийняття управлінських рішень та задовільним рівнем процесу їх реалізації.

Отже, визначений інтегральний індекс на підприємстві склав:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2019} = (0,531 + 0,444) / 2 = 0,488 \longrightarrow 1 \text{ (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2020} = (0,516 + 0,45) / 2 = 0,483 \longrightarrow 1 \text{ (достатній рівень).}$$

Визначимо вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість на основі економетричної моделі, яка є мультиплікативною, тобто враховує вплив на чистий прибуток найбільш істотних факторів (вибраних) (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Дані для формування множинної регресійної моделі для Територіального відокремленого без балансового відділення №10001/0175 в період 2019–2020 років

Показники	Позначення	2019 р.	2020 р.
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	7323	9398
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X ₁	103	105
Кількість альтернатив, од.	X ₂	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X ₃	253921	261876
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X ₄	109	111
Частка отриманої інформації, %	X ₅	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X ₆	241	243
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	7323	9398
Рівень досягнення цілей, %	X ₁	113	117
Загальна кількість конфліктів, од.	X ₂	30	28
Середній час реалізації, год.	X ₃	57	61
Кількість альтернатив, од.	X ₄	199	206
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X ₅	16	27
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X ₆	117	118
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X ₇	9212	9171

Підтвердімо точковими графіками наявність/відсутність зв'язку між

чистим прибутком і факторами процесу прийняття управлінських рішень (Додаток К).

Як бачимо, характер взаємозалежності таких виробничих параметрів, як чистий прибуток і фактори процесу реалізації управлінських рішень (крім обсягу можливих витрат) був значним.

Отже, рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 протягом 2-х років був достатнім і майже на незмінному рівні. е свідчить про те, що менеджери і персонал підприємства вчасно та ефективно приймали рішення і в більшості випадків результативно їх реалізовували, що, в свою чергу забезпечувало досягнення поставлених цілей на достатньому рівні. Загалом виявлено, що рівень прибутковості залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Про ефективність рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/можна довго розмірковувати та наводити різні аргументи їх позитивної чи негативної складової, доречним бути навести саме методичний підхід до оцінки ефективності рішень банку. Нижче наведено таблицю, за допомогою якої можна оцінити ефективність рішення прийнятого протягом року (. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Критерії оцінки ефективності управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175

Критерій	Питома вага
1. Рішення стосується головної мети банку	15%
2. Для реалізації рішення є потрібні ресурси	10%
3. Сприйняття суспільством рішення банку	15%
4. Рівень задоволеності потреб суспільства	10%
5.Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	10%
6. Прийняте рішення призвело до підвищення рівня життя населення	20%
7.Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту у розвитку країни	20%
Разом	Σ 100%

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновки про ефективність кожного з перелічених рішень, вагомість яких визначено на основі експертних оцінок, які в сумі складають 100% (для зручності в розрахунках $100\%=100$ балів). Оцінивши за даними таблиці 2.63 рішення, його можна охарактеризувати за розробленою шкалою оцінювання (2.7).

Таблиця 2.7 - Шкала оцінювання управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175

Бали	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення.	-
51-90	Ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії.	+
91-100	Ефективне рішення, але потребує опрацювання.	+

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок про ефективність рішень, що у свою чергу надасть можливість визначити їх динаміку. У дослідженні слід використовувати рішення, що мають значення зі знаком «+», адже від'ємне значення свідчить про неефективність прийнятих рішень і потребу в розробці нових. Запропоновано оцінювати ефективність управлінських рішень за роками за допомогою коефіцієнта ефективності управлінських рішень ($KEUR$)

$$KEUR = \sum_{i=1}^N \frac{B_1+B_2+B_j}{K} \times \frac{1}{100} \quad (2.1)$$

де B_1, B_2, B_n – бали кожного рішення (за даними таблиці 2.3);

i – рік ($i=1,2,3,\dots, N$);

j – управлінське рішення ($j=1,2,3,\dots, K$);

K – кількість досліджених управлінських рішень.

Наведена формула є інтегральним індикатором, в основі якого використовується один з показників варіації, що включає середньоарифметичне значення управлінських рішень за рік.

Визначати ефективність рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 дозволить розрахунок

запропонованого нами коефіцієнта ефективності управлінських рішень (KEUP). За результатами розрахунків запропоновано використовувати шкалу оцінювання за таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Шкала оцінювання ефективності управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175

Значення	Характеристика
0,5-0,6	Рішення малоефективні, варто радикально внести корегування.
0,61-0,79	Рішення мають невелику ефективність, потрібні корективи.
0,8-0,95	Рішення досить ефективні, але їх потрібно вдосконалювати.
0,96-1	Рішення ефективні, правильна стратегія управління.

У розрахунках взято три управлінські рішення, які приймалися Територіальним відокремленим безбалансовим відділення №10001/0175 за 2020 рік:

1. Ощадбанк вивів на новий рівень потужність ІТ- інфраструктури, аби забезпечити доступність систем Інтернет-банкінгу.
2. Оптимізація мережі відділень є не лише найважливішим заходом у сфері підвищення ефективності, а й засобом підвищення якості послуг та розширення фінансової інклюзії по всій Україні.
3. Збільшення Надання кеш- та карткових кредитів.

В результаті прийняте рішення набрало 80 балів. Інші обрані рішення також оцінюються за таблицею 2.7, за прикладом наведеним вище (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Вихідні дані щодо оцінених рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 за 2020р.

Рік	Бали		
2020	0,8	0,8	0,9

Потім розрахуємо показник за 2020 рік, якщо взяти три рішення за рік, кожне з якого отримало за таблицею 80, 80, 90 балів:

$$KEUP\ 2020 = \frac{0,8+0,8+0,9}{3} = 0,83$$

Отже, за результатами розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175, всі розглянуті рішення у 2020 р. є ефективними. Незважаючи на складну фінансову ситуацію та роботу в умовах пандемії, банк забезпечує фінансову стабільність на ринку України.



РОЗДІЛ 3

**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА
КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО
ВІДОКРЕМЛЕНОГО БЕЗБАЛАНСОВОГО ВІДДІЛЕННЯ №10001/0175
ФІЛІЇ - ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК
УКРАЇНИ»**

3.1 Вдосконалення технології ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності досліджуваної організації

Вирішення задач ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 потребує використання сучасних технологій управління. Принципіальної важливості в цьому аспекті набуває розуміння необхідності використання аналітичних моделей як засобу підвищення ефективності управлінських рішень. Кожне управлінське рішення Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175» за своєю суттю представляє собою реалізацію результату проходження відповідного алгоритму. Наявність в ньому загального критерію суттєво доповнює інформаційно - аналітичне забезпечення управлінського рішення Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175.

В умовах ускладнення соціально-економічних проблем, криз та невизначеності середовища, актуалізуються питання кількісного обґрунтування управлінських рішень, для подолання цієї невизначеності. При вирішенні економічних проблем чи питань вибору траєкторії розвитку, Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 неминуче виникає завдання необхідності подолання невизначеності можливої множини рішень. Інструментом подолання цієї невизначеності і є

застосування загального критерію в алгоритмі вибору управлінського рішення Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175. В загальному виді рішенням задачі прийняття ефективного управлінського рішення є застосування загального критерію ефективності Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадний банк», котре можна схематично представити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Схема прийняття рішення на основі загального критерію ефективності та подолання невизначеності Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк»

Рівень і якість управління Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк» вимірюються здатністю менеджерів приймати найбільш раціональні рішення. Тому розгляд питань механізму розробки і вибору управлінського рішення мають велике значення в практиці управління підприємством. Складні умови ринкової економіки ставлять особливі вимоги до технології прийняття рішень, його

якості. Запізнення з прийняттям рішень або їхня недостатня обґрунтованість може привести організацію до кризового стану.

Підготовка і прийняття рішень з управління ефективним функціонуванням Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк» може проходити в зовсім різних ситуаціях, що розрізняються становищем особи, яка приймає рішення, областю його відповідальності за певні функції підприємства, його можливостями впливати на ресурси та їхнє використання, можливістю змінити або скорегувати цілі, що стоять перед підприємством. Однак, незважаючи на зазначені обмеження і розходження прийнятих рішень, для будь-якого працівника персоналу управління повинні бути встановлені загальні принципи підготовки в прийнятті рішень, виконання яких найбільшою мірою гарантує досягнення ефективного результату.

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 і його ефективності варто змодельовати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, ужити заходів по їхньому поліпшенню і приступити безпосередньо до розробки рішення.

Усі перераховані рішення виконати складно, однак конкуренція і система ринкових відносин вимагає збільшення кількості умов щодо підвищення якості й ефективності рішень на основі автоматизації системи управління.

Тому, ґрунтуючись на принципах та вимогах до якості управлінського рішення, будемо розглядати механізм здійснення вибору управлінського рішення з ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк», який враховував би специфіку і сучасні вимоги до ефективного функціонування банківської установи.

Управлінське рішення, це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з великої

кількості варіантів досягнення конкретної мети. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта до бажаного.

Проблема прийняття рішень, пов'язаних з ефективним функціонуванням Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк» є однією із складних, бо налічує багато варіантів прийняття цих рішень, пов'язана з швидкістю змін обставин діяльності підприємства і необхідністю прийняття при цьому кількісного рішення. До особливостей прийняття управлінських рішень у цій сфері слід віднести: критерій, за якими відбувається прийняття рішення щодо ефективного функціонування; відбір та визначення чинників–показників у сферах цільових інтересів, Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк» у зв'язку з якими збільшується кількість варіантів досягнення мети управління ефективним функціонуванням установи. Отже, для ситуації в яких відбувається вибір управлінського рішення, щодо ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175, характерні:

1. Наявність мети управління: необхідність ухвалення рішення диктується тільки наявністю деякої мети, яку варто досягти. Якщо ціль відсутня, то не виникає й необхідності приймати рішення.

2. Наявність альтернативних ліній досягнення встановленої мети: Рішення приймаються в умовах, коли існує більше одного способу її досягнення. Кожний зі способів може характеризуватися різними рівнем і різними ймовірностями досягнення мети, вимагати різних витрат.

3. Необхідність вибору кращого варіанту з існуючих альтернатив, у відповідності до обраної мети, причому кількісно обґрунтованого.

Процес вибору управлінських рішень щодо ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення

№10001/0175 є складною ітераційною процедурою і визначається значною мірою правильністю структури алгоритму її виконання.

Хід рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів і підетапів процесу рішення. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнений та індивідуалізований. Отже, процес розробки управлінського рішення відноситься до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно (рис. 3.2).

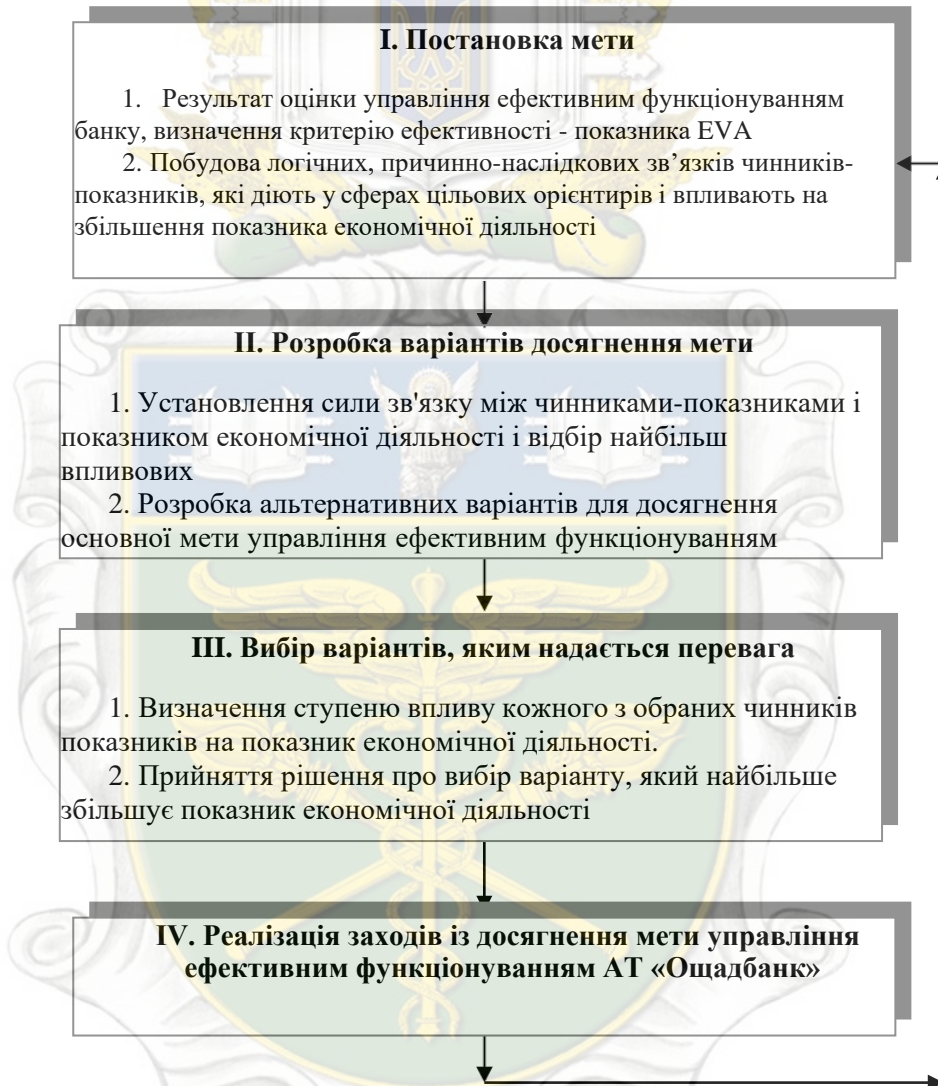


Рисунок 3. 2 - Етапи розробки управлінських рішень з досягнення ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк»

Очевидно, що досягнення ефективного функціонування не може бути реалізовано, якщо не досягнута хоча б одна підціль. Наприклад, підвищення чистого прибутку, підвищення кваліфікації співробітників.

Побудувати дерево цілей для індивідуального підприємства допоможуть результати оцінки управління ефективним функціонуванням підприємства. Процес розробки управлінських рішень може піти за одним з напрямків, а може охопити і всі напрями дерева цілей. Залежно від значення показника економічної доданої вартості, а також обраних чинників–показників її збільшення буде задіяно більше або менше напрямків.

Кожна підціль має ще один рівень підцілей, які необхідно досягти. Визначивши кінцевий набір цілей, можна перейти до етапу розробки варіантів досягнення цих цілей. Цей етап буде ґрунтуватися на даних оцінки управління ефективним функціонуванням підприємства, процедура якої наводилася в другому розділі. Оскільки чинників може виявитися велика кількість, процес вибору варіанту досягнення мети, вимагає певного алгоритму ухвалення управлінського рішення щодо цього вибору. Отже, можна запропонувати алгоритм, який відпрацьовує таку кількість варіантів рішень, скільки значущих чинників виникло в процесі кореляційно-регресійного аналізу.

Причому кожний з варіантів буде представляти один з шляхів досягнення основної мети. Так як раціональність підготовки і прийняття рішень Територіального відокремленого, безбалансового відділення №10001/0175 значною мірою залежить від способу їхньої обґрунтованості, то, безсумнівно, що без застосування аналітичних моделей важко прийняти обґрунтоване кількісне рішення для управління ефективним функціонуванням в умовах ринкової економіки. Використання ж подібних моделей дозволяє підготувати при відомих вихідних даних досить точне кількісне рішення, а в умовах невизначеності знаходити сферу припустимих рішень і уникнути грубих помилок при управлінні.

Розробку варіантів досягнення мети управління Територіального

відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 пропонується здійснювати за допомогою алгоритму, наведеному на рис. 3.3. Загальна постановка задачі ухвалення рішення – вибір варіанта, щодо максимального збільшення прибутку. Початок алгоритму є введення вихідних значень:

Обчисленого показника EVA (початкової точки оцінки). Виділених чинників, які мають найбільш високі показники тісноти зв'язку з EVA (X_i , де i до n).

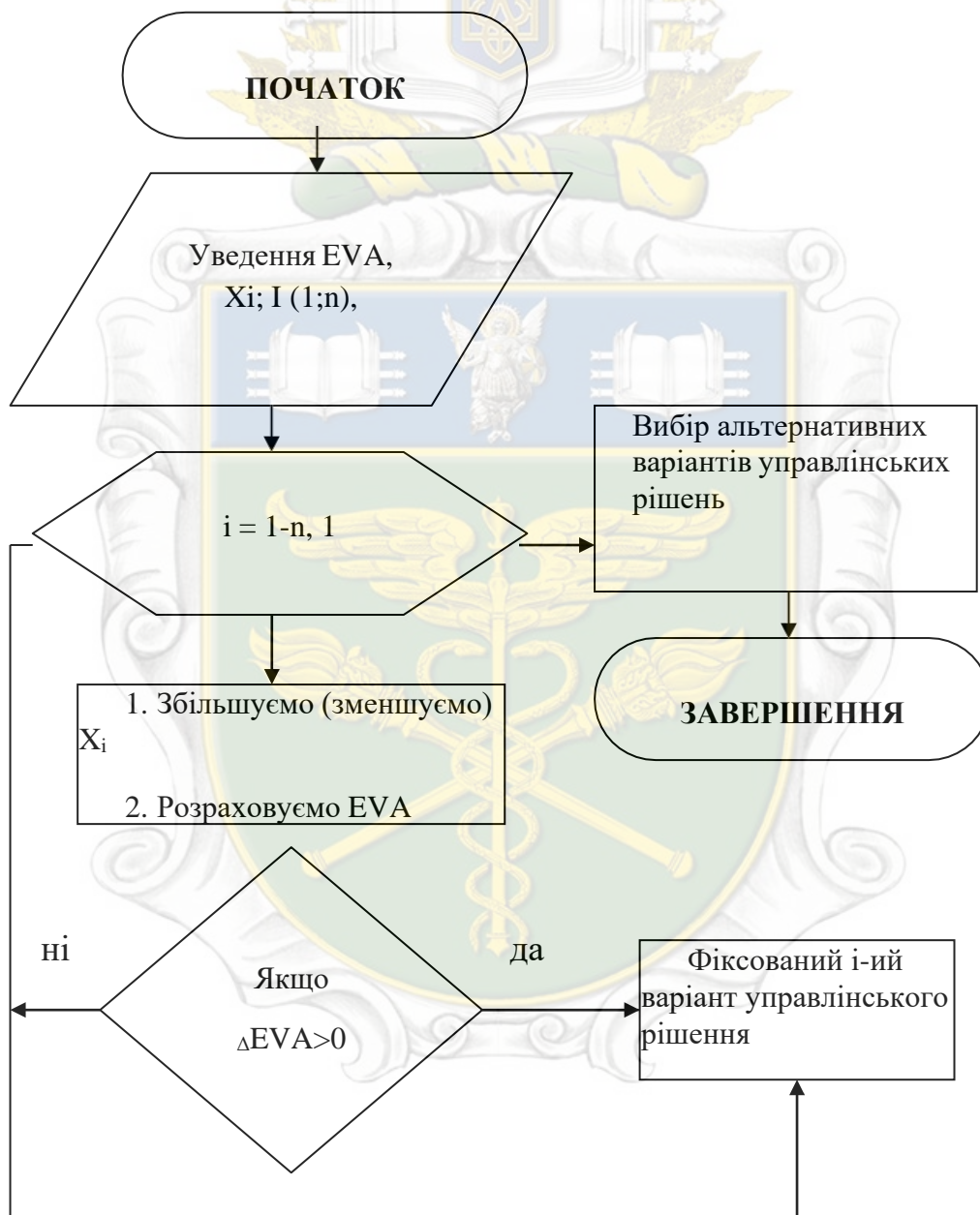


Рисунок 3.3 - Алгоритм вибору управлінського рішення щодо ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175 АТ «Ощадбанк»

Далі йде тіло циклу, у якому відбувається послідовний перебір чинників на предмет їхнього впливу на EVA (приріст показника (ΔEVA)). Якщо зміна поточного чинника приводить до збільшення EVA – цей варіант можна вважати вже кращою альтернативою управлінського рішення. Процес продовжується доти, доки не розглянуто всі наявні альтернативні варіанти, які можуть дорівнювати числу обраних значимих чинників досягнення мети управління ефективним функціонуванням підприємства.

Заключний етап процесу розробки і прийняття управлінських рішень представлений реалізацією конкретних заходів відповідно до обраної альтернативи.

Таким чином, аналітичні моделі повинні стати обов'язковим інструментом підготовки і прийняття рішень з управління організаціями з будь-якими формами підприємництва. Отже, запропонований алгоритм прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень надає можливість: зменшити невизначеність задач, сформулювати обмежену безліч рішень, встановити варіанти прийняття остаточного рішення в відповідності з обумовленим критерієм ефективного функціонування Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175.

3.2. Економічне обґрунтування встановлення банкоматів у Територіальному відокремленому безбалансовому відділенні №10001/0175

Неминучий процес цифровізації банківських операцій, прискорений об'єктивними обставинами, зокрема обмеженнями що накладені на фізичне обслуговування клієнтів у зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу, викликає необхідність переведення банківського обслуговування у віртуальний простір. Крім цього, необхідно зазначити, що на сучасному ринку банківських послуг, цифрове обслуговування клієнтів, вважається чи найвагомішою конкурентною перевагою. Тому, правління ПАТ «Державний

ощадний банк України», приділяє значну увагу складовій стратегії розвитку, яка пов'язана з впровадження інноваційних інформаційних систем та технологій, які дозволяють забезпечити обслуговування клієнтів в он-лайні. Зокрема, у процесі оптимізації структури банківських відділень, яка полягає у скороченні їх кількості, збільшують кількість пунктів самообслуговування за рахунок встановлення банківських терміналів у торговельних маркетах та потенційних місцях скупчення клієнтів.

Щодо збільшення потенційних можливостей збільшення кількості обслуговування клієнтів, відділенню Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175. АТ «Ощадний банк України» можна запропонувати інвестиційний проект з встановлення чотирьох банкоматів у місцях скупчення клієнтів, а саме на автовокзалі, на вході та виході з території продовольчо-речового ринку та на вході у торговельний маркет. Всі перелічені об'єкти знаходяться в одному мікрорайоні, тому послуги встановлених банкоматів будуть, за оцінками маркетологів, користуватись значним попитом та складати конкуренцію банкоматам інших фінустанов, зокрема Приватбанку, Альфа-банку та ОТП банку, які також мають кілька терміналів у цьому мікрорайоні. Встановлення банкоматів у мікрорайоні розраховане на забезпечення оперативного обслуговування клієнтів, що у підсумку може призвести до зростання кількості банківських операцій, збільшення сегменту ринку на окремо обраній території та посиленні, конкурентних позицій та створення позитивного іміджу.

За прайс-листами виробників, середня вартість одного банкомату становить 45 тис. грн., з оплатою транспортно-монтажних робіт, сумарна вартість запропонованого інвестиційного проекту з встановлення чотирьох банкоматів для досліджуваної філії «АТ Ощадбанк » буде складати 200 тис. грн.

Хоча загальна тенденція інвестиційної політики АТ «Ощадбанк» на сьогоднішній день характеризується зменшенням обсягів інвестування, на нашу думку, запропонований інвестиційний проект дозволить отримати

економічну користь, у разі його реалізації. Крім цього, забезпечення збільшення обсягів он-ланових банківських послуг для власних клієнтів, збігається з складовою стратегії розвитку АТ «Ощадбанк », в контексті запровадження сучасних інформаційних технологій та гарантовано призведе до посилення конкурентних переваг у цьому мікрорайоні.

Реалізація будь-якого інвестиційного проєкту, супроводжується проведенням його економічного обґрунтування за відомими методичними підходами, які базуються на визначенні певного набору показників, які характеризують доцільність прийняття або відхилення того чи іншого інвестиційного проєкту.

Загально прийнята динамічна методика оцінки доцільності запровадження інвестиційного проєкту передбачає послідовного визначення наступних критеріїв:

- чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту NPV (Net Present Value);
- індексу рентабельності інвестиційного проєкту PI (Profitability Index);
- внутрішньої норми рентабельності інвестиційного проєкту IRR (Internal Rate of Return);
- дисконтованого терміну окупності інвестиційного проєкту DPP (Discounted Payback Period); тощо.

Саме критерій чистої теперішньої вартості вважається найбільш зручним та уживаним критерієм, з якого розпочинають оцінку доцільності впровадження інвестиційних проєктів. Економічна сутність критерію чистої теперішньої вартості полягає у можливості порівняти обсяги чистих грошових надходжень, отриманих завдяки реалізації інвестиційного проєкту з відповідним розміром вкладених у нього інвестиційних ресурсів. Крім цього враховується той факт, що грошовий потік інвестиційних фінансів, розподілений у часі, тому його необхідно приводити до дисконтованого порівняння враховуючи відповідну дисконтну ставку. Розмір дисконтованої

ставки, як правило, можна обирати зважаючи на розмір запланованого щорічного відсотку, який бажає отримати потенційний інвестор на вкладений інвестиційний капітал або за розміром гарантованого рівня доходності подібних інвестиційних проєктів або з врахуванням розміру середньозваженої вартості капіталу суб'єкта господарювання.

Критерій чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту (NPV) визначають за наступною залежністю, де:

I_0 – розмір інвестиційних ресурсів;

CF_t – розмір чистих грошових надходжень наприкінці t -го періоду;

i – запланована дисконтна ставка за інвестиційним проєктом;

n – період життєвого циклу інвестиційного проєкту.

Якщо розрахований критерій чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту $NPV > 0$, то запропонований проєкт доцільно рекомендувати до впровадження, у випадку коли критерій $NPV < 0$, тоді інвестиційний проєкт вважають збитковим і відповідно недоцільним до впровадження, якщо ж $NPV = 0$, це означає, що отриманих від реалізації запропонованого проєкту надходжень вистачить тільки на відшкодування вкладених фінансових ресурсів та забезпечення запланованого рівня доходності проєкту.

Плюсове значення критерію чистої теперішньої вартості NPV інвестиційного проєкту, показує суму доходу, яку потенційний інвестор одержить понад заплановане значення.

Критерій PI - індекс рентабельності інвестиційного проєкту відображає рівень сумарних доходів, який припадає на одиницю інвестиційних витрат, з іншого боку цей критерій характеризує ефективність інвестування, у тому значенні, що чим вище величина цього критерію, тим більший рівень віддачі дає запропонований інвестиційний проєкт. За методикою індекс рентабельності інвестиційного проєкту (PI), визначають за наступною залежністю:

За результатами обчислень, у випадку якщо розраховане значення індексу $PI > 1$, тоді запропонований інвестиційний проєкт доцільно рекомендувати до впровадження, у протилежному випадку коли значення індексу $PI < 1$, тоді запропонований проєкт необхідно відхилити, оскільки він збитковий. Якщо індекс рентабельності інвестиційного проєкту $PI=1$, тоді запропонований проєкт лише забезпечить відшкодування інвестиційних коштів. Індекс рентабельності інвестиційного проєкту $PI=1$, зазвичай використовують у випадку необхідності проведення порівняння привабливості серед кількох запропонованих проєктів, за умов однакового значень критеріїв чистої теперішньої вартості NPV. Однак, під час такого порівняння слід враховувати масштаби того чи іншого інвестиційного проєкту. Фактичну доходність інвестиційного проєкту з врахуванням показника реінвестування відсотків визначають за допомогою критерію внутрішньої норми рентабельності IRR. Економічний зміст необхідності обчислення критерію внутрішньої норми рентабельності під час оцінки ефективності інвестиційного проєкту полягає в тому, що цей критерій характеризує максимально допустимий розмір витрат, асоційованих з інвестиційним проєктом тобто його очікувану економічну доходність. Зокрема, якщо інвестиційний проєкт у повному об'ємі буде профінансований за рахунок банківських кредитних коштів, тоді критерій внутрішньої норми рентабельності відобразить верхню межу припустимого рівня відсоткової ставки банку, у разі перевищення розміру якої, відобразить збитковість запропонованого інвестиційного проєкту.

Обчислення критерію внутрішньої норми рентабельності IRR здійснюють за допомогою методу послідовного наближення значення чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту (NPV) до нуля за умов різних дисконтних ставок. Відповідно, критерій внутрішньої норми рентабельності IRR визначають за такою залежністю:

де накладені наступні обмеження значень чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту NPV, а саме: $NPV(R1) > 0$; $NPV(R2) < 0$; $R2 > R1$.

Якщо розраховане значення критерію IRR інвестиційного проєкту більше за встановлену ставку рефінансування банку, а також більше за критерії IRR альтернативних інвестиційних проєктів з урахуванням ступеня можливих ризиків, то запропонований інвестиційний проєкт доцільно рекомендувати до впровадження.

Отже, як зазначалось вище, сумарна вартість запропонованого інвестиційного проєкту ПАТ «Державний ощадний банк України» щодо придбання та встановлення чотирьох банкоматів, складає 200 тис. грн. На підставі відомого значення вартості запропонованого інвестиційного проєкту, побудуємо таблицю 3.1, яка відповідає вихідним параметрам запропонованого інвестиційного проєкту, та проведемо обчислення показників економічної ефективності запропонованого проєкту, а також побудуємо відповідні графіки залежності чистої теперішньої вартості інвестиційного проєкту NPV від відсоткової ставки. У відповідності, до описаної методики визначення ефективності інвестиційного проєкту, проведемо обчислення критеріїв, що характеризують економічну доцільність даного проєкту.

Таблиця 3.1 - Вихідні параметри інвестиційного проєкту АТ «Ощадбанк» за умов змінних надходжень

Рік реалізації запропонованого інвестиційного проєкту	0	1	2	3	4	5
Вартість придбання та монтажу банкоматів	200000					
Очікуваний розмір реалізації банківських послуг		170000	180000	202000	195000	120000
Витрати без врахування амортизаційних відрахувань		60900	62775	62775	65000	67000
Норма амортизації		0,2				

З використанням вихідних даних таблиці 3.1, проведемо поетапний розрахунок ефективності запропонованого інвестиційного проєкту АТ «Ощадний банк», а саме визначимо наступні економічні критерії та

побудуємо відповідний графік залежності чистої приведеної вартості інвестиційного проєкту від зміни відсоткової ставки:

- (*NPV*) – критерій чистої приведеної вартості;
- (*IRR*) – критерій внутрішньої норми рентабельності
- (*PI*) - критерій індекс рентабельності інвестиційного проєкту;
- термін окупності інвестиційного проєкту.

З метою обчислення критерію чистої приведеної вартості *NPV* і критерію внутрішньої норми рентабельності *IRR* застосуємо, відповідно фінансові функції *НПЗ* (чистої приведеної вартості) і *ВСД* (внутрішньої норми рентабельності) табличного процесора Ms Excel (рис. 3.4). Загалом, слід відзначити той факт, що застосування вбудованих модулів табличного процесора Ms Excel, під час проведення оцінки ефективності інвестиційного проєкту, дозволяють суттєво скоротити час здійснення необхідних розрахунків та у підсумку підвищити точність реалізованих обчислень.

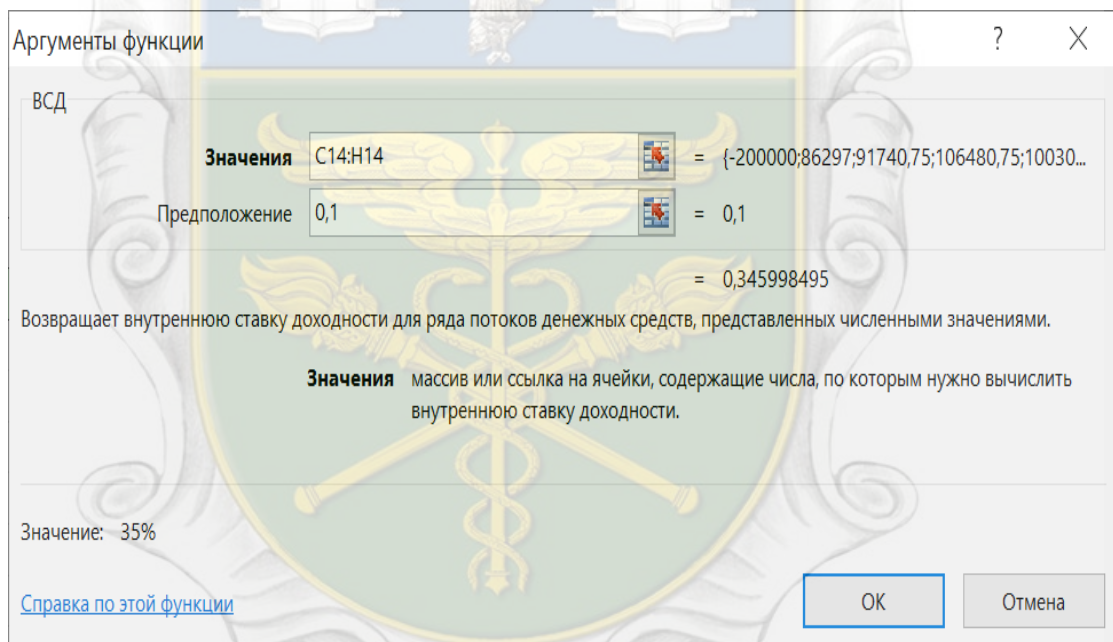


Рисунок 3.4 - Діалогове вікно табличного процесора Ms Excel визначення критерію внутрішньої норми рентабельності (*IRR*) запропонованого інвестиційного проєкту

Результати проведених за допомогою табличного процесору Microsoft Excel, обчислень наведено на рис. 3.5 - 3.6.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Інвестиція 1							
2	Рік проекту		0	1	2	3	4	5
3	Вартість обладнання	Ca(0)	200000					
4	Об'єм продажів послуг	S(k)		170000	180000	202000	195000	120000
5	Затрати без амортизації	G(k)=V(k)-d-Am(k)		60900	62775	62775	65000	67000
6	Норма амортизації	Na	0,2					
7	Амортизація	Am(k)=Ca(0)*Na		40000	40000	40000	40000	40000
8	Операційний прибуток	По(k)=S(k)-G(k)-Am(k)		69100	77225	99225	90000	13000
9	Ставка податку на прибуток	Tr	0,33					
10		AmT(k)=Am(k)*Tr		13200	13200	13200	13200	13200
11	По на р/с без віднімання Am(k)	По1(k)=S(k)-G(k)		109100	117225	139225	130000	53000
12	Податок на прибуток	Pt(k)=По(k)*Tr		22803	25484,25	32744,25	29700	4290
13	Чистий прибуток	Pnet(k)=По(k)-Pt(k)		46297	51740,75	66480,75	60300	8710
14	Чисті грошові надходження	Pnet;cf(k)=Pnet(k)+Am(k)	-200000	86297	91740,75	106480,75	100300	48710
15	Відшкодування інвестиції	Pnet;cf(k)-Ca(0)		-113703	-108259,25	-93519,25	-99700	-151290
16	Чистий прибуток без Am(k)	Pnet1(k)=По1(k)*(1-Tr)		73097	78540,75	93280,75	87100	35510
17	Чистий прибуток без Am(k)+податковий	Pnet1(k)+AmT(k)		86297	91740,75	106480,75	100300	48710

Рисунок 3.5- Допоміжні показники запропонованого інвестиційного проекту ПАТ «Державний ощадний банк України» відображені у табличному процесорі Microsoft Excel.

19	Фінансовий аналіз змінної ренти							
20	Процентна ставка		20%					
21	Коефіцієнт анuitету (AnT)	$1/(1+R)^T$		0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
22	Поточна вартість по роках	через An(T)		71914,17	63708,85	61620,80	48369,98	19575,46
23	Поточна вартість (PDV) (1 сп)	за формулою		71 914,17	140 159,48	224 299,73	259 650,08	145 672,72
24	Поточна вартість (PDV) (2 сп)	через НПЗ		71 914,17	140 159,48	224 299,73	259 650,08	145 672,72
25	Чиста поточна вартість (1 сп)	через НПЗ		-128 085,83	-64 376,98	-2 756,17	45 613,81	65 189,27
26	Чиста поточна вартість (2 сп)	через An1		-128 085,83	-64 376,98	-2 756,17	45 613,81	65 189,27
27	Чиста поточна вартість (3 сп)	через PDV		-128 085,83	-64 376,98	-2 756,17	45 613,81	65 189,27
28	Внутрішня норма рентабельності (IRR)	за формулою						35%
29	Внутрішня норма рентабельності (IRR)	черезВНДОХ						35%
30	Термін окупності		3					
31	Дисконт. період ок-ті	$T=-\ln(1-I^*R/P)/\ln(1+R)$	3,3					
32	Індекс прибутковості			0,36	0,68	0,99	1,23	1,33
33	Рік проекту							
34		% ставка		Чиста приведена вартість (NVP)				
35		10,0%		-121 548,18	-45 729,38	34 271,18	102 777,43	133 022,51
36		15,0%		-124 959,13	-55 589,94	14 422,88	71 769,73	95 987,21
37		20,0%		-128 085,83	-64 376,98	-2 756,17	45 613,81	65 189,27
38		22,0%		-129 264,75	-67 627,59	-8 987,91	36 287,42	54 310,08
39		23,0%		-128 839,84	-69 200,83	-11 979,79	31 841,03	49 142,88
40		25,0%		-130 962,40	-72 248,32	-17 730,18	23 352,70	39 314,00
41		30,0%		-133 617,69	-79 333,22	-30 866,79	4 251,02	17 730,04

Рисунок 3.6 - Основні показники запропонованого інвестиційного проекту АТ «Ощадний банк » відображені у табличному процесорі Microsoft Excel.

Результати проведених обчислень критеріїв економічної ефективності запропонованого інвестиційного проекту АТ « Ощадбанк », на п'ятий рік реалізації даного проекту представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2 Значення критеріїв економічної ефективності запропонованого інвестиційного проєкту АТ «Ощадбанк»

Проєкт	<i>NPV</i>	<i>IRR</i>	<i>PI</i>
1	65189,27	0,35	1,33

За результатами проведеного розрахунку ефективності запропонованого інвестиційного проєкту АТ «Ощадбанк» за умови змінних значень фінансових надходжень реалізації проєкту, можна зробити наступні висновки:

- розрахований критерій чистої приведеної вартості $NPV > 0$, це означає що запропонований інвестиційний проєкт протягом життєвого циклу забезпечує відшкодування вкладень та отримання додаткового прибутку у загальному розмірі 65189,27 грн.;

- розрахований критерій внутрішньої норми прибутковості $IRR > r$ (встановлена ставка рефінансування банку), це означає, що запропонований інвестиційний проєкт доцільно рекомендувати до впровадження;

- розрахований індекс рентабельності інвестиційного проєкту, підтвердив що запропонований інвестиційний проєкт доцільно рекомендувати до впровадження, оскільки розраховане значення $PI > 1$, то проєкт забезпечує заданий рівень рентабельності, а його реалізація принесе 32,6% чистого прибутку;

- розрахований показник терміну окупності інвестиційного проєкту показав, що відшкодування інвестиційних вкладень буде забезпечене на кінець третього року реалізації проєкту.

Отже, результати проведеного обґрунтування ефективності інвестиційного проєкту ПАТ «Державний ощадний банк України» з придбання та встановлення банкоматів, підвердили доцільність запровадження даного проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність будь-яких підприємств та організацій значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, що пов'язані із цілою низкою чинників, які впливають на соціально-економічну систему, тому вирішення даних проблем пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість та ефективність управління підприємством у цілому.

В аналітично-розрахунковому розділі кваліфікаційної роботи, проаналізовано діяльність АТ «Ощадбанк» В розділі, ґрунтовно проаналізовано динаміку показників фінансової звітності за останні три роки Активи АТ «Ощадбанк» у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на - 14860075 тис. грн., а у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 15562237 тис. грн. У 2019 році зниження загальної суми активів спостерігається за рахунок наступних статей: «Кошти в інших банках» на 109065932 тис. грн., «Кредити надані клієнтам» - на 2374832 тис. грн. Зменшення загальної суми активів АТ «Ощадбанк» у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається по всіх статтях.

Проведений аналіз показав, що серед базових чинників, які у подальшому будуть впливати на реалізацію стратегії розвитку, на думку правління банку, слід виділити наступні: випадку активізації поширення пандемії коронавірусу, з'являються ризики повторення ситуації з введенням жорстких епідеміологічних карантинних заходів, що негативно вплинуть на роботу відділень досліджуваної фінустанови; ризики пов'язані з падінням ділової та клієнтської активності, а відповідно падінням прибутковості бізнесової діяльності та скороченням доходів населення; ризики падіння ліквідності забезпечення та зменшення кредитоспроможності позичальників; посилення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг, зокрема між державними банківськими установами; зростання статей витрат, пов'язаних

із необхідністю капітального фінансування впровадження інноваційних бізнес-моделей та інформаційних банківських технологій ризик, пов'язаний з девальвацією національної грошової одиниці; загострення військового конфлікту на сході України, може призвести до погіршення фінансового стану.

За результатами розрахунку ефективності прийнятих управлінських рішень Територіального відокремленого безбалансового відділення №10001/0175, всі розглянуті рішення у 2020 р. є ефективними. Незважаючи на складну фінансову ситуацію та роботу в умовах пандемії, банк забезпечує фінансову стабільність на ринку України.

За результатами проведеного у третьому розділі роботи розрахунку ефективності запропонованого інвестиційного проекту придбання та встановлення чотирьох банкоматів АТ «Ощадбанк» за умови змінних значень фінансових надходжень реалізації проекту, зроблено наступні висновки: розрахований критерій чистої приведеної вартості $NPV > 0$, це означає що запропонований інвестиційний проект протягом життєвого циклу забезпечує відшкодування вкладень та отримання додаткового прибутку у загальному розмірі 65189,27 грн.; розрахований критерій внутрішньої норми прибутковості IRR більше встановленої ставки рефінансування, це означає, що запропонований інвестиційний проект доцільно рекомендувати до впровадження; розрахований індекс рентабельності інвестиційного проекту, підтвердив що запропонований інвестиційний проект доцільно рекомендувати до впровадження, оскільки розраховане значення $PI > 1$, то проект забезпечує заданий рівень рентабельності, а його реалізація принесе 32,6% чистого прибутку; розрахований показник терміну окупності інвестиційного проекту показав, що відшкодування інвестиційних вкладень буде забезпечене на кінець третього року реалізації проекту.

Отже, результати проведеного обґрунтування ефективності інвестиційного проекту з придбання та встановлення банкоматів, підтвердили доцільність запровадження даного проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокатова Н. А. Стратегічні управлінські рішення інноваційним розвитком підприємства. *Фінансовий простір*. 2020. № 4(40). С. 65–73. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/795/950>.
2. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2021/5.pdf.
3. Беляєва Н. Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 30–34. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/418/405>.
4. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/76.pdf.
5. Бондар М. В. Особливості теорії ігор в прийнятті управлінських рішень. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: збірник наукових праць V Міжнародної науково-практичної конференції 07-09 червня 2017 року. Вінниця, 2017. № Ч.2. С. 16–23.
6. Бондарчук Н. В. Формування системи обліково - аналітичної інформації для прийняття рішень в умовах впровадження МСФЗ. *Економіка, фінанси, право*. 2012. №10. С.20–24.
7. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 384 с.
8. Брюшкова Н. О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf.

9. Войтенко А.Б., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М. Ф. Адміністрування та проектування фінансово-економічної спроможності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/85.pdf.
10. Воронко Р.М. Облік у зарубіжних країнах : навч. посіб. 4-те вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 744 с.
11. Гавриш О. А., Лопатинська Ю. В. Загальна логіка і принципи моделювання контролю менеджерських рішень. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 78–80.
12. Гільорме Т. В. Обґрунтування управлінських рішень стосовно розвитку підприємств на основі енергозбереження. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 7. С. 23–27.
13. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/90.pdf.
14. Зелінська О. В. Особливості прийняття рішень в розпливчастих умовах функціонування систем управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.
15. Івченко І. Ю. Моделювання ігрових ситуацій для обґрунтування управлінських рішень в ІТ-компаніях в умовах невизначеності та ризику. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 1. С. 21–33. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/59/56>.
16. Катренко А. В., Пасічник В. В. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник / за наук. ред. В. В. Пасічника. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 447 с. (Комп'ютинг).
17. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118–124. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/21.pdf.

18. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 78–84. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-78_84.pdf.
19. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю : навч. посіб. Ч.1. у 2-х ч. Київ : Кондор, 2019. 424 с.
20. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/4.pdf.
21. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 32. С. 149–154. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf.
22. Лубенець С. В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 262 с.
23. Матвєєва О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Дослідження ризику у процесі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 52. С. 94–98. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/18.pdf.
24. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.
25. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
26. Муштай В. А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства.

Інфраструктура ринку. 2021. № Вип. 51. С. 195–199. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/32.pdf.

27. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2017. URL: http://10.0.2.150/docs/CUL/2018/Teoriia_pryiniattia_rishen.pdf.

28. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.

29. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75–81.

30. Опанасюк Ю. А., Мартинець В. В., Матвєєва Ю. Т. Соціально-економічний розвиток України в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/101.pdf.

31. Орел М. Г. Технології й особливості розробки та імплементації управлінських рішень з питань забезпечення політичної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/26.pdf.

32. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

34. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Управлінські рішення та процес їх прийняття на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 21. С. 355–363. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/71.pdf>.

35. Полуяктова О. В. Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 21. С. 39–43. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>.
36. Потьомкін М. М., Дублян О. В., Хомчак Р. Б. Підхід до розроблення, вдосконалення та модифікації багатокритерійних методів прийняття рішень. *Кибернетика и системный анализ*. 2019. № 6. С. 99–109.
37. Право в публічному управлінні: навч. посіб. / [авт.: В. В. Баштанник, А. М. Новак, Ф. В. Рагімов, А. Г. Баштанник, Ю. Ю. Пайда, М. В. Кудрявцева, Ф. І. Терханов]. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 408 с.
38. Прожога І. В., Мануйлович Ю. М., Сачко О. О. Євроінтеграція та аспекти Інтернет-торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 21. С. 373–377. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/73.pdf>.
39. Прохорова В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 210–216. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-210_216.pdf.
40. П'ятницька Г., Григоренко О. Управлінські та дизайнерські рішення готельєрів в умовах пандемії. *Товари і ринки*. 2021. № 3. С. 42–59.
41. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. Львів; Харків: Новий Світ -2000, 2021. 356 с.
42. Стрельченко О. В. Бюджетування як складова формування управлінських рішень для аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 94–102.
43. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 39. С. 251–258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/43.pdf.
44. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80–84.

45. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення = *Misbehaving. The Making of Behavioral Economics* / пер. з англ. С. Крикуненко. Київ : Наш формат, 2018. 463 с.

46. Ховрак І. В. Податкове планування в системі обліково-управлінського інформаційного простору. *Облік і фінанси*. 2020. № 4 (90). С. 75–81. URL: <http://www.afj.org.ua/ua/article/794/>.

47. Ходаківський Є. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Суботенко О. О. Інвестиційно-проектне управління розвитком первинної медичної допомоги: адміністративні та соціально-психологічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 14–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/4.pdf.

48. Цифрова економіка. Криптовалюти : навч. посіб. / [авт.: Ю. Є. Кирилов, В. Г. Грановська, В. М. Крикунова, Г. В. Жосан, В. О. Бойко]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 228 с. : іл.

49. Чижевська Л. В. Формування управлінської звітності в системі контролінгу підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 1. С. 52–57. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-52-57](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-52-57).

50. Яцун Л. М., Новікова О. В., Льовшина Л. Д., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. Харків : Світ Книг, 2019. 486 с.