

**РЕЗУЛЬТАТИ**  
**поточного/заключного моніторингу**  
**проекту (програми) «Посилення позицій банку в сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу»**

Піврічний/річний/заключний (зазначити необхідне)	Заключний	
Період звітування	18.07.2019 - 31.12.2020	
<b>1. Вихідні дані проекту (програми)</b>		
Партнер з розвитку	Європейський банк реконструкції та розвитку	
Бенефіціар	Міністерство фінансів України	
Реципієнт	Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»	
Номер реєстраційної картки проекту	4228-01	
<b>2. Інформація про досягнення очікуваних результатів</b>		
Узагальнені результати реалізації проекту (програми) в кількісних та/або якісних показниках	Головною метою проекту є підвищення оперативної ефективності регіональної мережі АТ «Ощадбанк» щодо обслуговування клієнтів-ММСП, з урахуванням найкращих практик та прикладів великих банків Центральної та Східної Європи.	
Посилання на інтернет-ресурси, де розміщено інформацію про результати реалізації проекту (програми) та інші матеріали або документи, розроблені в рамках проекту (програми)	<a href="https://mof.gov.ua">https://mof.gov.ua</a>	
Загальна сума витрачених під час реалізації проекту (програми) коштів міжнародної технічної допомоги на кінець звітного періоду (за наявності), у тому числі за категоріями:	Транш 1 – 75 000 євро Транш 2 – 75 000 євро Транш 3 – 130 000 євро Транш 4 – 19 699, 12 євро, оплата буде здійснена після отримання фінальної звітності консультанта. Всього: 299 699,12 євро	
послуги з організації тренінгів, навчання, опитування, інформаційні кампанії	-	
консультаційні послуги	299 699,12 євро	
обладнання	-	
будівельні, ремонтні роботи, технічний нагляд	-	
адміністративні витрати виконавця	-	
<b>3. Порівняння запланованих результатів проекту (програми) з досягнутими</b>		
Кількісні та/або якісні критерії результативності проекту (програми)	Заплановані результати на кінець звітного періоду	Фактичні результати на кінець звітного періоду
Аналіз кредитної політики АТ «Ощадбанк» та надання рекомендацій щодо змін у кредитній	Аналіз недоліків і потенційних можливостей	Отримано результати аналізу недоліків і потенційних можливостей



ДОКУМЕНТ СЕД Мінфін АСКОД

Сертифікат  
58E2D9E7F900307B04000000A2FE2E00D1248B00

Підписувач Улютін Денис Валерійович

18.12.2020 10:50:00

Міністерство фінансів  
України



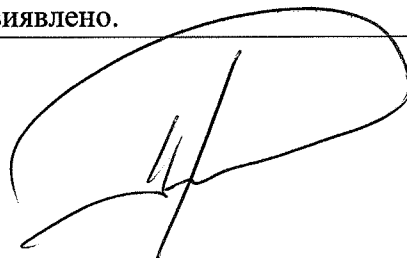
<p>політиці з урахуванням галузевих, специфічних для продукту та інших характеристик клієнтів-ММСП, а також на основі ринку та кращих міжнародних практик</p>	<p>кредитної політики АТ «Ощадбанк» в порівнянні з кращою міжнародною практикою, включаючи конкретні рекомендації щодо вдосконалення та змін</p>	<p>кредитної політики АТ «Ощадбанк» в порівнянні з кращою міжнародною практикою, включаючи конкретні рекомендації щодо вдосконалення та змін</p>
<p>Розробка моделі ціноутворення на основі оцінки ризиків з урахуванням кредитного ризику клієнтів-ММСП</p>	<p>Концептуальний документ, що описує модель ціноутворення на основі кредитного ризику, що базується на вартості ризику ММСП з посиланням на реалізацію подібних моделей в інших системних банках та оціночний ефект / вплив на мережу відділень АТ «Ощадбанк» та АТ «Ощадбанк» у цілому</p>	<p>Надана концепція та дорожня карта побудови моделі визначення вартості кредиту, виходячи з потенційного ризику. Основними складовими моделі є трансфертна ціна, премія за кредитний ризик та маржа прибутковості.</p>
<p>Надання рекомендацій щодо розробки та впровадження моделі оцінки позичальника-ММСП</p>	<p>Перелік постачальників систем оцінки позичальників-ММСП з орієнтовними витратами (придбання, налаштування, впровадження, підтримка). Приклади моделей оцінки, адаптованих для ринку і профілю клієнтів-ММСП в Україні або країнах СНД (Росія, Білорусь, Грузія). Концепція реалізації моделей оцінки з описом бізнес-процесів вищого рівня, продуктів, що підтримуються моделлю оцінки, та очікувані терміни реалізації в мережі</p>	<p>Отримано: перелік постачальників систем оцінки позичальників-ММСП з орієнтовними витратами (придбання, налаштування, впровадження, підтримка); приклади моделей оцінки, адаптованих для ринку і профілю клієнтів-ММСП в Україні або країнах СНД (Росія, Білорусь, Грузія); концепцію реалізації моделей оцінки з описом бізнес-процесів вищого рівня, продуктів, що підтримуються моделлю оцінки, та очікувані терміни реалізації в мережі ММСП та АТ «Ощадбанк» в цілому.</p>

	ММСП та АТ «Ощадбанк» в цілому.	
Розробка концепції боротьби з шахрайством, для запобігання шахрайству в кредитних операціях ММСП	Концепція боротьби з шахрайством та дорожня карта для впровадження АТ «Ощадбанк», які будуть узгоджені з АТ «Ощадбанк»	Надано аналіз діючої процедури боротьби з шахрайством в АТ «Ощадбанк» та пропозиції щодо покращень в юридичній/ методологічній/ технічній/ психологічній площинах та ролі учасників
Аналіз поточного бізнес-процесу досудового стягнення кредитів ММСП та надання рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення цього процесу для клієнтів-ММСП з урахуванням кращих практик банків Центральної та Східної Європи	Опис оптимального бізнес-процесу досудового стягнення кредитів ММСП	Надано аналіз діючого процесу досудового стягнення кредитів ММСП та рекомендації щодо його оптимізації, що полягає в максимальній автоматизації процесу, розширення учасників, підвищенні кваліфікації менеджерів ММСП
Надання опису бізнес-процесу вищого рівня з використанням електронного документообігу та цифрового підпису в кредитуванні, включаючи отримання електронних фінансових звітів від клієнтів з подальшою автоматичною оцінкою фінансового стану клієнта, документів, необхідних для прийняття рішень, та інших документів, необхідних для процесу управління кредитами	Опис бізнес-процесу, який буде узгоджений з АТ «Ощадбанк»	Проаналізовано поточне використання е-підпису та е-документів в АТ «Ощадбанк». Надані рекомендації щодо розробки автоматизованих систем е-генерації, е-обліку та е-зберігання кредитних справ та використання юридичної конструкції публічного договору в АТ «Ощадбанк».
Розробка концепції електронної системи зберігання кредитних документів відповідно до вимог НБУ, включаючи оптимальну структуру зберігання, модель рольового доступу, можливу інтеграцію з існуючим програмним забезпеченням банку або необхідність розробки нових програмних комплексів	Докладний опис системи зберігання електронних кредитних документів	Виявлені недоліки схеми обігу/зберігання документів в кредитному процесі ММСП АТ «Ощадбанк» та надані рекомендації по трансформації електронного архіву в АТ «Ощадбанк»
Аналіз поточної сегментації клієнтів АТ «Ощадбанк» та надання рекомендацій щодо можливих поліпшень (зміна / доповнення критеріїв), у тому числі в межах однієї	Рекомендації щодо подальшого вдосконалення підходу до сегментації ММСП, узгодженої з	Отримано рекомендації щодо подальшого вдосконалення підходу до сегментації ММСП, узгодженої з

сфери бізнесу, наприклад, за секторами, за моделлю використання банківських продуктів, за рентабельністю тощо.	АТ «Ощадбанк»	АТ «Ощадбанк»
Аналіз потенціалу ринку ММСП відповідно до критеріїв АТ «Ощадбанк» (наразі чистий річний дохід до 500 млн. гривень за групою відповідних контрагентів)	Докладний аналіз потенціалу ринку ММСП відповідно до узгоджених критеріїв сегментації	Отримано докладний аналіз потенціалу ринку ММСП відповідно до узгоджених критеріїв сегментації
Аналіз потреб клієнтів-ММСП	Матриця потреб клієнтів-ММСП з точки зору типів клієнтів та продуктів, включаючи опис основних потреб кожної цільової групи клієнтів та обґрунтування	Отримано матрицю потреб клієнтів-ММСП з точки зору типів клієнтів та продуктів, включаючи опис основних потреб кожної цільової групи клієнтів та обґрунтування
Розробка функціональної моделі обслуговування клієнтів-ММСП за сегментами і продуктами.	Концепція функціональної моделі обслуговування клієнтів-ММСП у сегментах та продуктах, включаючи опис ролей та функцій працівників АТ «Ощадбанк» та обґрунтування	Сформовано опис нової сервісної моделі для середнього бізнесу та сформовано вимоги до автоматизованої сервісної моделі сегменту Нано на базі кредитної картки для ФОП.
Аналіз потреб створення регіональних центрів компетенції (наприклад, центри кредитування агробізнесу, сервісні центри для корпоративних клієнтів)	Звіт про результати техніко-економічного обґрунтування створення регіональних центрів компетенції	Надано техніко-економічне обґрунтування створення регіональних центрів компетенції сервісної моделі сегменту Середній
Розробка моделі перехресних продажів з використанням джерел залучення потенційних клієнтів та розробка бізнес-процесу з урахуванням рекомендацій щодо його автоматизації на основі передового досвіду банків Центральної та Східної Європи	Модель крос-продажів для АТ «Ощадбанк»	Надані рекомендації щодо запровадження підходу перехресних продажів
Аналіз асортименту продукції для клієнтів-ММСП та внесення пропозицій щодо оптимізації	Рекомендації щодо подальшого поліпшення асортименту продуктів для клієнтів-ММСП	Отримано рекомендації щодо подальшого поліпшення асортименту продуктів для клієнтів-ММСП
Розробка моделі оцінки прибутковості	Модель оцінки	Надані рекомендації щодо

продуктів	прибутковості продуктів, включаючи детальний опис алгоритмів оцінки та приклад оцінки прибутковості продуктів (на основі одного з продуктів АТ «Ощадбанк» для ММСП)	створення інструменту для оцінки прибутковості кредитних продуктів в АТ «Ощадбанк»
Надання рекомендацій щодо оптимальної маркетингової стратегії просування банківських продуктів для клієнтів-ММСП на основі передового досвіду банків Центральної та Східної Європи	Розробка маркетингової стратегії АТ «Ощадбанк» щодо клієнтів-ММСП	Надані рекомендації щодо формування маркетингових стратегій в розрізі сегментів та продуктів.
Аналіз та надання рекомендацій щодо автоматизації продуктів та бізнес-процесів ММСП з урахуванням найкращих технічних рішень та кращих практик банків Центральної та Східної Європи	Перелік рекомендацій щодо автоматизації продуктів та бізнес-процесів для ММСП	Опрацьовані приклади кращих практик з ринку. Надана концепція автоматизованої сервісної моделі обслуговування та трансформації діючого процесу time to market за методикою Agile.
<b>4. Узагальнена оцінка бенефіціаром результатів проекту (програми)</b>		
За результатами узагальненої оцінки допомоги, наданої AFC Agriculture & Finance Consultants SmbH та Європейським банком реконструкції та розвитку для АТ «Ощадбанк», можна констатувати її відповідність поставленим цілям та завданням. Виконані всі роботи за проектом.		
<b>5. Проблемні питання та/або пропозиції</b>		
Не виявлено.		

Перший заступник Міністра фінансів



Денис УЛЮТИН