

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Удосконалення системи контролю банківської установи»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073«Менеджмент»
групи МЕ-23М

_____ Артем Сергійович Жосан
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович Подплетній

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	
1.1. Сутність та роль контролю діяльності банків.....	7
1.2. Складові та інструменти системи контролю діяльності установи.....	13
1.3. Особливості організації контролю для банківських установ.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ АТ «ОТП БАНК»	
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності банку АТ «ОТП БАНК».....	25
2.2. Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ «ОТП БАНК».....	29
2.3. Оцінка особливостей організації контрольних процедур банку АТ «ОТП БАНК».....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ БАНКУ АТ «ОТП БАНК»	
3.1. Комплексний підхід до проведення контрольних процедур банку АТ «ОТП БАНК».....	49
3.2. Моніторинг та управління ризиками як чинники покращення системи контролю банку.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження теми «Удосконалення системи контролю банківської установи» зумовлена важливістю забезпечення стабільного функціонування банківського сектору як ключового елемента фінансової системи держави. У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються зростанням складності фінансових операцій, інтеграцією банківських установ у глобальні ринки та активним впровадженням цифрових технологій, підвищуються вимоги до ефективності та прозорості контролю. Система контролю у банківських установах є необхідним інструментом для мінімізації ризиків, запобігання фінансовим порушенням та забезпечення дотримання норм чинного законодавства і міжнародних стандартів. Вдосконалення контролю сприятиме не лише підвищенню ефективності управління, але й зміцненню довіри клієнтів і партнерів до банківської системи загалом, що є особливо важливим у контексті сучасних глобальних викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю банківських установ з метою підвищення ефективності управління фінансовими ризиками, забезпечення прозорості операційної діяльності та дотримання нормативно-правових вимог в умовах сучасного розвитку банківського сектору.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідження сутності та ролі контролю в діяльності банків;
- аналіз основних складових і інструментів системи контролю в банківських установах;
- оцінка особливостей організації системи контролю в банківській установі, зокрема через дослідження організаційно-економічної діяльності банку та аналіз ключових фінансово-економічних показників;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю банку, зокрема шляхом покращення механізмів моніторингу та управління ризиками;

- оцінка впливу запропонованих змін на загальну ефективність функціонування банку.

Предметом дослідження є система контролю банківської установи, її складові, інструменти та механізми функціонування, а також шляхи її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності банку.

Об'єктом дослідження є процеси організації та функціонування системи контролю в банківській установі.

Базою дослідження є акціонерне товариство «ОТП БАНК» – одна з провідних банківських установ України, яка надає широкий спектр фінансових послуг та характеризується сучасними підходами до організації контролю і управління ризиками.

У процесі виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*. Для аналізу теоретичних засад функціонування системи контролю використано методи узагальнення, систематизації та теоретичного моделювання. При оцінюванні організаційно-економічної діяльності та ефективності системи контролю АТ «ОТП БАНК» застосовано методи економічного аналізу, зокрема порівняльного аналізу та структурно-динамічного підходу. Для оцінки існуючих процедур контролю та розробки пропозицій щодо їх вдосконалення використано методи експертного оцінювання, прогнозування та моделювання. Також використано елементи статистичного аналізу для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна роботи полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю банківської установи на прикладі АТ «ОТП БАНК». Удосконалено підхід до проведення контрольних процедур через впровадження інтегрованого моніторингу фінансових операцій і управління ризиками, що дозволяє забезпечити більшу прозорість і ефективність контролю. Запропоновано нові підходи до використання сучасних інструментів внутрішнього контролю, орієнтованих на мінімізацію операційних ризиків і підвищення фінансової стабільності банку. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності функціонування банківської системи шляхом

оптимізації контрольних механізмів.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи контролю в діяльності АТ «ОТП БАНК». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності внутрішнього контролю, оптимізацію управління ризиками та забезпечення відповідності контрольних процедур сучасним нормативним і міжнародним стандартам. Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню прозорості фінансових операцій, зниженню операційних ризиків та зміцненню фінансової стабільності банківської установи. Отримані висновки та рекомендації можуть бути адаптовані для використання в інших банківських установах з метою покращення їхніх систем контролю.

Апробація результатів дослідження відбулася в рамках VII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка проходила 7 листопада 2024 року. Під час заходу були презентовані основні висновки роботи, що стосуються вдосконалення системи контролю в банківській установі, а також опубліковані тези на тему «Порядок реалізації системи комплаєнсу у банківській установі».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження. У першому розділі висвітлено теоретичні засади функціонування системи контролю банківських установ, зокрема її сутність, складові та особливості організації. Другий розділ присвячено аналізу організаційно-економічної діяльності АТ «ОТП БАНК», оцінці його ключових фінансово-економічних показників та існуючих процедур внутрішнього контролю. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи контролю банку, включаючи механізми моніторингу та управління ризиками. У висновках підсумовано результати дослідження, окреслено практичну значущість і наукову новизну роботи. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Сутність та роль контролю діяльності банків

Сутність та роль контролю діяльності банків є ключовими аспектами забезпечення ефективного функціонування фінансової системи. Контроль банківської діяльності охоплює комплекс заходів, спрямованих на оцінку, моніторинг і регулювання операцій банків з метою дотримання ними нормативно-правових вимог, управління ризиками та досягнення стабільності. Він виконує важливу функцію попередження фінансових зловживань, запобігання кризовим ситуаціям і підвищення ефективності внутрішніх процесів. Значення контролю зумовлене необхідністю забезпечення прозорості діяльності банків, захисту інтересів клієнтів та зміцнення довіри до банківської системи загалом. Розуміння сутності контролю та його ролі дозволяє сформулювати системний підхід до управління фінансовими установами й удосконалення їхньої діяльності в умовах постійних змін у економічному середовищі.

У сучасному суспільстві значущість контролю постійно зростає, трансформуючись відповідно до нових вимог та умов функціонування соціально-економічних систем.

Так, згідно з визначенням у «Словнику іншомовних слів» [14]: «контроль (від фр. *contrôle*) означає процес перевірки, а також спостереження з метою здійснення такої перевірки».

За визначенням «Економічної енциклопедії» [15], контроль є важливим компонентом управлінської діяльності, що полягає в спостереженні та перевірці відповідності економічних об'єктів і процесів встановленим нормам, законам, нормативним актам, а також планам, проектам і угодам.

Згідно з «Лимською декларацією керівних принципів контролю», ухваленою на IX Конгресі Міжнародної організації вищих контрольних органів

у 1977 році, контроль розглядається як невід’ємна складова системи регулювання, метою якої є виявлення відхилень від встановлених стандартів, а також порушень принципів законності, ефективності та економії матеріальних ресурсів на ранніх етапах. Такий підхід дає змогу своєчасно вжити коригувальних заходів, а в окремих випадках – притягнути винних осіб до відповідальності, відшкодувати завдані збитки або реалізувати заходи, спрямовані на попередження подібних порушень у майбутньому [1, с. 112].

На нашу думку, це визначення сутності контролю є найбільш повним. Воно акцентує увагу на інформаційній функції контролю, яка полягає в зборі та аналізі даних про об’єкт контролю, а також у порівнянні фактичних результатів із поставленими цілями та ухваленими рішеннями. Окрім того, підкреслюється регулююча функція, що передбачає розробку заходів для усунення відхилень між реальним станом і запланованими результатами, а також прийняття рішень для відновлення нормального функціонування об’єкта. Однак ці функції не охоплюють усі аспекти контрольної діяльності. До них також відносяться оперативна, превентивна, комунікативна та упорядковуюча функції, що виражаються в їхніх назвах. Згідно з точкою зору Ф.Ф. Бутинець, С.В. Бардаш, Н.М. Малюга, Н.І. Петренко, контроль також охоплює сигнальну, профілактичну та інструктивну функції.

Виділяються такі основні види контролю: економічний, фінансовий та державний. Їхнє співвідношення відображено в таблиці 1.1.

У процесі своєї діяльності банківські установи завжди стикаються з ризиками, а контроль як функція постійно еволюціонує, стаючи більш глибоким і складним.

Таким чином, контроль у банку виступає одним із найважливіших механізмів забезпечення ефективного функціонування банківської установи та підвищення якості управлінських процесів. Завдяки систематичному моніторингу, оцінці та регулюванню фінансових і операційних аспектів діяльності, контроль дозволяє виявляти недоліки в роботі банку, мінімізувати ризики та забезпечувати дотримання нормативно-правових вимог. Він не лише

допомагає уникати потенційних кризових ситуацій, але й сприяє оптимізації ресурсів, покращенню внутрішньої організації, підвищенню прозорості та довіри до фінансової установи.

Таблиця 1.1 – Види контролю та їх взаємозв'язок

Вид контролю	Визначення
Економічний контроль	Комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами функціонування й розвитку економічної системи відповідно до вимог економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання (а отже усунення ймовірних негативних явищ) та забезпечення процесу планомірного суспільного відтворення, динамічного й ефективного розвитку елементів в інтересах усього населення. Форми економічного контролю: 1) контроль за наявними ресурсами; 2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання ресурсів, за обсягами ВВП та ін.; 3) контроль за процесом ціноутворення; 4) контроль за розподілом і перерозподілом створеного національного доходу; 5) контроль за сферою грошових відносин; 6) контроль за випуском цінних паперів; 7) контроль за рівнем доходів та життєвим рівнем.
Фінансовий контроль	Заснована на сукупності знань система спостережень, досліджень і перевірок (моніторинг) контролюючими органами ефективного функціонування, розвитку та використання державної власності, зокрема державних бюджетних і позабюджетних фінансових ресурсів, раціональності прийнятих у цій сфері управлінських рішень, своєчасність виявлення необґрунтованих відхилень та їх необхідного врахування відповідно до вимог чинного законодавства. Фінансовий контроль є підсистемою економічного та державного контролю. Здійснюється в багатьох країнах Рахунковою палатою та урядовими контрольно-ревізійними службами. Охоплює державний фінансовий контроль (президентський та виконавчої влади), відомчий контроль і аудит.
Державний контроль	Охоплює адміністративний, технічний, фінансовий, екологічний та інші види контролю.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [11, с. 38]

Контроль діяльності банку відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування, фінансової надійності та ефективного виконання економічних функцій. Цей процес є необхідною умовою для мінімізації ризиків, пов'язаних із банківською діяльністю, дотримання чинного законодавства, а також

підвищення рівня довіри клієнтів і партнерів до банківської установи. Його значення зумовлене комплексним впливом на всі аспекти діяльності банку, починаючи від управління капіталом і завершуючи моніторингом операційної діяльності.

В Україні контроль за діяльністю банківських установ класифікується на зовнішній та внутрішній. Зовнішній контроль реалізується Національним банком України (НБУ) та незалежними аудиторськими компаніями (рис. 1.1). НБУ здійснює зовнішній контроль у формі банківського нагляду, базуючись на основних принципах, визначених Базельським комітетом [15].



Рисунок 1.1 – Структура зовнішнього контролю за діяльністю банківських установ

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [15]

Комерційні банки, що мають організаційно-правову форму публічних акціонерних товариств, зобов'язані щороку проходити аудит, який виконують незалежні аудиторські компанії як з України, так і з-за кордону.

У останні роки спостерігається тенденція, за якою іноземні аудиторські фірми набувають переваги у проведенні аудиту банків порівняно з вітчизняними. Це пов'язано з їхньою більшою популярністю та кращою репутацією на міжнародному рівні. Водночас, висока вартість послуг зарубіжних аудиторів веде до значного збільшення вартості аудиторських перевірок, що, в свою чергу, призводить до вилучення значних коштів з обороту банків, що має негативний вплив на їхній фінансовий стан.

Окрім зовнішнього контролю, в системі управління банками здійснюється також внутрішній контроль.

Внутрішній контроль у банку являє собою комплекс процедур, що забезпечують точність і повноту інформації, яка надходить до керівництва банку. Це включає контроль за дотриманням як внутрішніх, так і зовнішніх нормативних актів під час здійснення банківських операцій, збереження активів банку та його клієнтів, ефективне використання ресурсів банку, управління ризиками та забезпечення належного виконання вказівок органів управління для досягнення стратегічних цілей і завдань банку [7, с. 209-210].

Основні напрямки внутрішнього контролю в банківських установах охоплюють контроль з боку спостережної ради, правління (ради директорів), загальних зборів акціонерів, а також департаментів і підрозділів банку. Вказані суб'єкти здійснюють внутрішній контроль через такі форми, як ревізія, внутрішній аудит та контролінг (рис. 1.2).

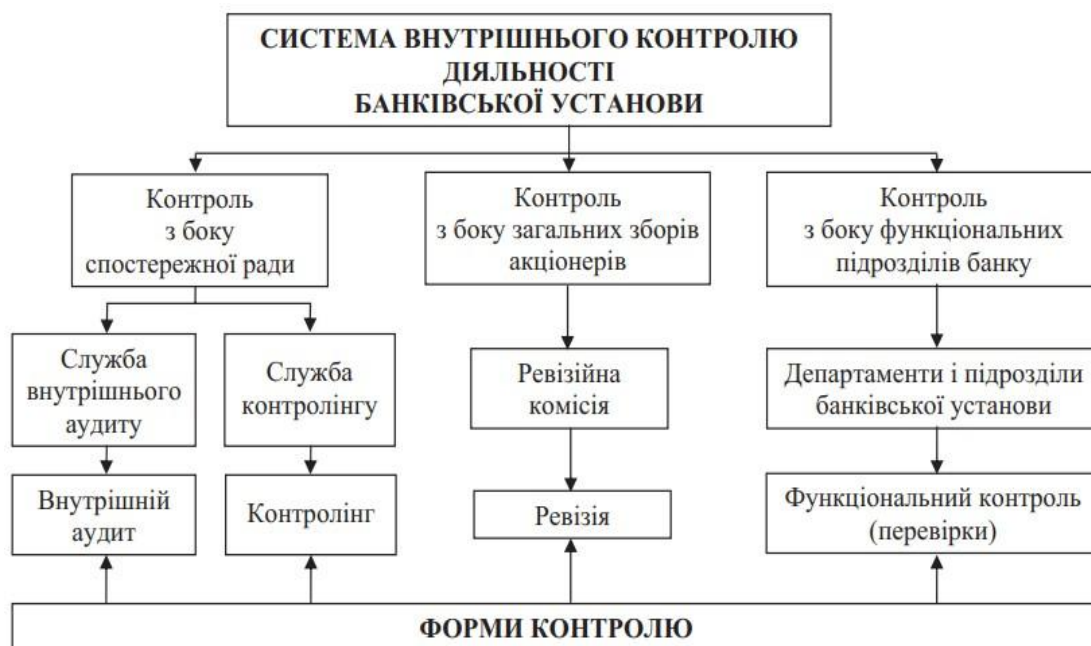


Рисунок 1.2 – Форми здійснення внутрішнього контролю в банківських установах

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [7, с. 212]

Контроль, що здійснюється спостережною радою, зумовлений потребою акціонерів та інвесторів у забезпеченні незалежної, об'єктивної та достовірної

інформації для досягнення максимізації прибутку за умови контролю над прийнятним рівнем ризику.

Контроль, здійснюваний правлінням (радою директорів), полягає в координації діяльності всіх департаментів і підрозділів банку. Для підвищення ефективності цього процесу внутрішні аудитори зобов'язані надавати правлінню (раді директорів) обґрунтовані пропозиції щодо розробки системи оцінки ризиків, удосконалення внутрішнього контролю, а також вдосконалення організаційної структури підрозділів і управлінських дій на всіх рівнях.

Контролінг є сучасним методом внутрішнього контролю, який здебільшого застосовується в банках з іноземним капіталом. Для цього в банках створюється спеціальний підрозділ контролінгу, основні функції якого включають підготовку управлінських звітів, складання бюджету та моніторинг витрат.

Внутрішній аудит банку – це незалежна експертна діяльність, що проводиться службою внутрішнього аудиту з метою оцінки ефективності та відповідності системи внутрішнього контролю, а також перевірки якості виконання завдань і обов'язків працівниками банку.

Функціональний контроль реалізується головним бухгалтером, керівниками департаментів і підрозділів, а також їхніми співробітниками, які відповідають за перевірку правильності та відповідності законодавству всіх банківських операцій, що виконуються в рамках їхніх посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях [14].

Таким чином, реалізація контролю в банківській установі здійснюється через систему внутрішнього контролю, яка повинна забезпечувати об'єктивну оцінку поточного стану банку, виявлення та аналіз проблем, що впливають на його розвиток, ідентифікацію слабких місць у діяльності банку, визначення джерел і причин виникнення негативних результатів чи небажаних тенденцій у його функціонуванні. На основі цієї інформації мають ухвалюватися обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стабільності й підвищення конкурентоспроможності банку.

1.2. Складові та інструменти системи контролю діяльності установи

Важливим чинником забезпечення ефективного функціонування банківської установи є своєчасне ідентифікування ризиків та загроз із використанням інструментів обліково-аналітичної системи. До таких інструментів належать фінансовий аналіз, оцінка ризиків, внутрішній аудит, моніторинг операційної діяльності та контроль за дотриманням нормативних вимог. Ключовим елементом цієї системи є управлінський внутрішній контроль, який забезпечує оперативне виявлення небажаних тенденцій у фінансово-операційній діяльності банку, а також розробку заходів щодо їх мінімізації. Побудова ефективної системи внутрішнього контролю передбачає активне застосування зазначених інструментів та залучення управлінського апарату, що відповідає за забезпечення законності, ефективності та результативності фінансових і операційних процесів банку.

Зважаючи на те, що основним об'єктом управління в банківській діяльності є ризик, доцільно запропонувати визначення управлінського внутрішнього контролю.

Отже, управлінський внутрішній контроль у банківській установі являє собою комплекс управлінських заходів, орієнтованих на виявлення, аналіз та оцінювання ризиків, формування ефективних підходів до їхнього управління, а також інтеграцію засобів і інструментів обліково-аналітичної системи для забезпечення стабільності та ефективності банківських процесів [14].

Елементи системи внутрішнього контролю в рамках функціонування банківської установи представлені на рисунку 1.3.

Система внутрішнього контролю має за мету впровадження комплексного підходу до функціонування обліково-інформаційної системи банківської установи, що сприяє підвищенню рівня стабільності та ефективності її діяльності. Водночас, система внутрішнього контролю орієнтована на:

- виявлення порушень у фінансових операціях (правопорушень) у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності банку;

- забезпечення достовірності та надійності даних обліково-інформаційної системи банківської установи;
- здійснення безперервних аудиторських процедур для оцінки банківських операцій;
- орієнтування контрольних процедур на задоволення потреб та інтересів різних груп клієнтів банку [11, с. 37-38].

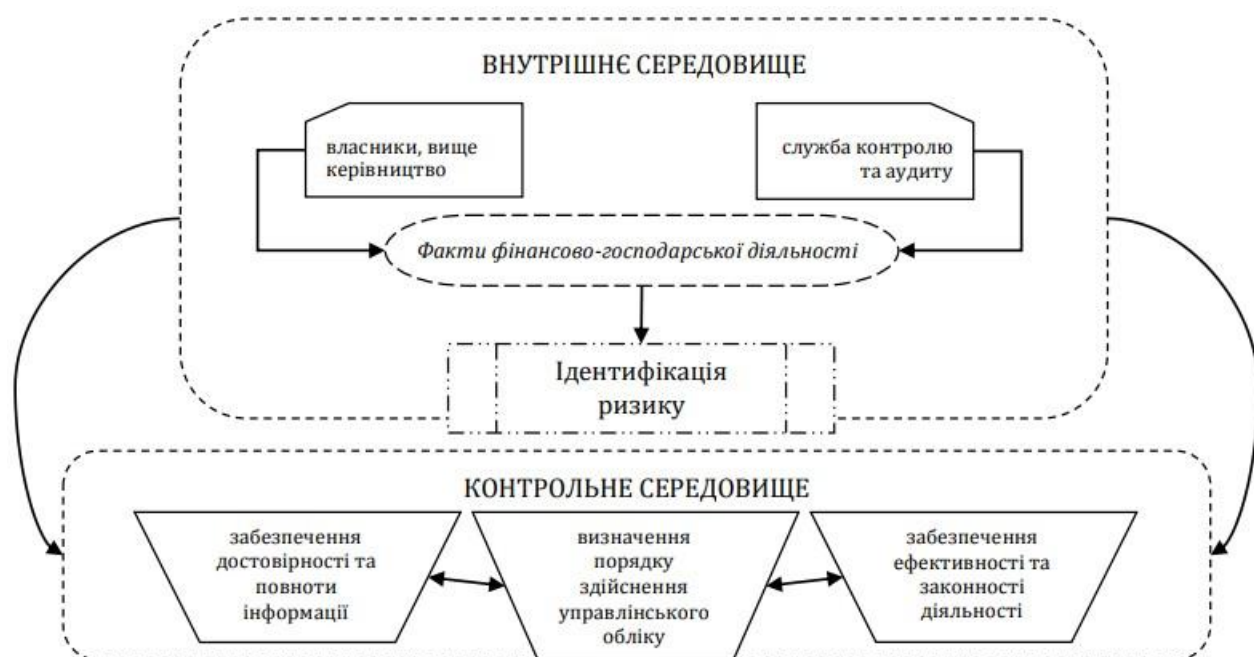


Рисунок 1.3 – Складові системи внутрішнього контролю в банківській установі

Джерело: власна розробка автора

У системі управління банківською установою основна увага приділяється управлінню ризиками. У цьому контексті система внутрішнього контролю повинна бути спрямована на мінімізацію ризику нераціонального використання ресурсів банку, таких як матеріальні, трудові, фінансові та інвестиційні. Враховуючи це, можна запропонувати певний алгоритм для оцінки рівня ризиків в рамках внутрішнього контролю (рис. 1.4).

Існують різні загальноприйняті принципи побудови системи внутрішнього контролю, серед яких найбільш відомою є модель COSO, розроблена Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея. Згідно з цією моделлю, внутрішній контроль є частиною діяльності банку, де завжди існує ймовірність помилки в процесах або оцінках. Такий контроль може бути змінений через змови між

співробітниками або під впливом тиску з боку керівництва банку. В рамках моделі COSO «Internal Control-Integrated Framework» система внутрішнього контролю банку складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких спрямований на досягнення різних бізнес-цілей банку, таких як стратегічні, операційні, звітність і відповідність законодавчим вимогам:

- контрольне середовище (Control Environment) – встановлення основ для ефективного контролю через формування корпоративної культури та політики банку, що підтримує високий рівень етики і надійності;



Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінки рівня ризиків у рамках системи внутрішнього контролю банківської установи

Джерело: власна розробка автора

- оцінка та виявлення ризиків (Risk Assessment) – ідентифікація і аналіз ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей банку, таких як кредитні ризики, операційні ризики та ризики ліквідності;
- контрольні процедури (Control Activities) – визначення конкретних

процедур і заходів для контролю за виконанням операцій банку, таких як перевірка фінансових операцій, внутрішній аудит та аудит відповідності нормативним вимогам;

- інформаційне середовище та система комунікацій (Information and Communications) – організація ефективного обміну інформацією між підрозділами банку для забезпечення належного виконання операцій, планування і прийняття стратегічних рішень;
- моніторинг (Monitoring) – постійне спостереження за ефективністю внутрішнього контролю банку, що дозволяє своєчасно коригувати процедури та системи для забезпечення безперебійної і надійної роботи.

Модель COSO визначає внутрішній контроль як процес, що здійснюється керівництвом банку, менеджментом та іншими працівниками установи, спрямований на забезпечення «належної впевненості» у досягненні цілей банку, таких як ефективність і продуктивність операцій, достовірність фінансової звітності, а також дотримання вимог законодавства та нормативних актів [18].

На основі моделі COSO була створена модель COSO Enterprise Risk Management (ERM), яка інтегрує елементи системи внутрішнього контролю з компонентами системи управління ризиками в банківських установах.

Управління ризиками в банківських установах спрямоване на досягнення основних цілей діяльності банку, які можна поділити на наступні ключові категорії:

- стратегічні цілі – довгострокові завдання, що узгоджуються з місією та баченням банку;
- операційні цілі – ефективно та результативно використання банківських ресурсів для досягнення операційних результатів;
- цілі у сфері фінансової звітності – забезпечення точності та достовірності фінансової інформації, що відповідає вимогам нормативів і стандартів;
- цілі щодо дотримання законодавчих вимог – забезпечення відповідності всіх банківських операцій чинним законодавчим та нормативним актам.

Модель управління ризиками в банківських установах включає вісім компонентів, серед яких п'ять основних елементів концептуальних засад внутрішнього контролю, які були розширені для задоволення збільшеного попиту на ефективне управління ризиками. Ці компоненти покликані враховувати всі аспекти діяльності банку, зокрема операційні, фінансові та регуляторні вимоги, що дозволяють знижувати й управляти ризиками (COSO ERM), що виникають у процесі надання банківських послуг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Складові моделі COSO ERM в системі внутрішнього контролю банку

№ з/П	Складова	Сутність та характеристика
1	2	3
1	Внутрішнє середовище (Internal environment)	Внутрішнє середовище є атмосферою в банківській установі та визначає, яким чином ризик сприймається співробітниками банку, як вони на нього реагують. Внутрішнє середовище включає філософію управління ризиками, ризик-апетит, чесність та етичні цінності, а також те середовище, в якому вони існують.
2	Постановка цілей (Objective setting)	Цілі повинні бути визначені до того, як керівництво почне виявляти події, які потенційно можуть вплинути на їх досягнення. Процес управління ризиками надає гарантію того, що керівництво має правильно організований процес вибору та формування цілей, які відповідають місії банківської установи та рівню ризик-апетиту.
3	Визначення подій (Event identification)	Внутрішні та зовнішні події, що впливають на досягнення цілей банку, повинні визначатися з урахуванням їх поділу на ризики або можливості. Можливості повинні враховуватись керівництвом у процесі формування стратегії.
4	Оцінювання ризиків (Risk assessment)	Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та впливу задля визначення того, яких заходів щодо них необхідно вжити. Ризики оцінюються з точки зору властивого та залишкового ризику.
5	Реагування на ризик (Risk response)	Керівництво вибирає метод реагування на ризик (ухилення від ризику, прийняття, скорочення або перерозподіл ризику), розробляючи низку заходів, які дають привести ризик у відповідність з допустимим рівнем та ризик-апетитом банківської установи.
6	Засоби контролю (Control activities)	Політики та процедури, розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати гарантію того, що реагування на ризик відбувається ефективно та своєчасно.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
7	Інформація і комунікації (Information and communications)	Необхідна інформація визначається, фіксується та передається в такій формі та в такі строки, які дають змогу співробітникам виконувати їх функціональні обов'язки. Також здійснюється ефективний обмін інформацією в рамках банківської установи як по вертикалі зверху вниз і знизу вгору, так і по горизонталі.
8	Моніторинг (Monitoring)	Весь процес управління ризиками банківської установи відстежується також за необхідності коригується. Моніторинг здійснюється в рамках поточної діяльності керівництва або шляхом проведення періодичного оцінювання.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [23]

Основними елементами системи управлінського внутрішнього контролю в банківській установі є інструменти та методи контролю, які включають процеси збору, обробки та подання контрольної інформації, що дозволяє точно інтерпретувати банківські операції. Ці інструменти можна розглядати як систему індикаторів, що реагують на виявлені помилки або невідповідності в діяльності банку. Вони є важливими складовими роботи всіх структурних підрозділів установи. До таких засобів належать документообіг, нормування, правове регулювання, а також система посадових інструкцій. Вплив різних форм внутрішнього контролю безпосередньо визначає структуру та обсяг цих інструментів. Цей процес включає як прямий, так і зворотний зв'язок, де за допомогою внутрішнього аудиту коригується склад і масштаб інструментів управлінського контролю [23].

Оцінка системи внутрішнього контролю в банківських установах дозволяє своєчасно виявляти недоліки в її функціонуванні, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності банку. Якість системи внутрішнього контролю можна визначити за наступними основними показниками:

- перевищення допустимого відхилення параметрів контрольованих банківських операцій від встановлених стандартів (γ);
- неналежне виконання або відмова від виконання параметрів контрольованих операцій відповідно до внутрішніх вимог чи нормативних актів (Ω) [11, с. 51].

У цьому випадку співвідношення для G буде виглядати таким чином:

$$G = \frac{A}{\gamma} + \frac{B}{\Omega} + C, \quad (1.1)$$

де A , B , C – сталі величини.

Таким чином, складові та інструменти системи внутрішнього контролю банківської установи є невід’ємною частиною ефективного управління та забезпечення стабільності її діяльності. Вони охоплюють різноманітні аспекти, від моніторингу та оцінки ризиків до розробки і впровадження контрольних процедур, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які порушення або відхилення від норм. Важливими інструментами є системи обліку, звітності, аудит та правове регулювання, які забезпечують прозорість, надійність і відповідність діяльності вимогам законодавства. Реалізація ефективної системи контролю дозволяє банку мінімізувати ризики, покращити фінансову стабільність та підвищити довіру клієнтів і партнерів.

1.3. Особливості організації контролю для банківських установ

Основні вимоги до організації внутрішнього контролю в банківських установах України були визначені в Положенні про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг, затвердженому рішенням Правління Національного банку України від 10 жовтня 2024 року № 123. Згідно з цим Положенням, процедури внутрішнього контролю повинні бути інтегровані у всі процеси банківської діяльності та систему корпоративного управління. Контрольна діяльність має здійснюватися відповідно до принципів, визначених Національним банком України, з урахуванням специфіки діяльності кожного окремого банку. Забезпечення ефективного внутрішнього контролю є обов'язком вищого керівництва банку, а його реалізація повинна бути спрямована на досягнення операційних, інформаційних та комплаєнс-цілей, що включають дотримання законодавства та нормативних вимог [8].

Система внутрішнього контролю банку повинна включати такі ключові елементи, які взаємно доповнюють один одного:

- управління ризиками – процеси, які дозволяють виявляти, оцінювати та знижувати ризики, що виникають у фінансових та операційних аспектах діяльності банку;
- контроль за дотриманням нормативних вимог (комплаєнс) – заходи, які забезпечують відповідність діяльності банку вимогам законодавства та внутрішнім правилам;
- моніторинг ефективності внутрішнього контролю – постійна перевірка і оцінка роботи внутрішнього контролю для виявлення слабких місць і їх коригування;
- контрольні процедури – комплекс заходів і дій, які сприяють виявленню порушень та забезпеченню належного функціонування банку;
- контроль інформаційних потоків і комунікацій – гарантія того, що вся інформація в банку є точною, надійною та захищеною;
- контрольне середовище – встановлення відповідних стандартів та організаційних норм для ефективного функціонування системи внутрішнього контролю.

Ці елементи взаємодіють один з одним, створюючи комплексну і надійну систему контролю, що дозволяє забезпечити стабільність та ефективність роботи банку.

Банки зобов'язані впроваджувати процедури внутрішнього контролю, використовуючи різноманітні методи, серед яких можна виділити наступні:

- організаційний, він полягає в забезпеченні чіткого розподілу повноважень і відповідальності серед працівників, розробці та впровадженні відповідних регламентів, оцінці ефективності контрольних процедур і встановленні обмежень, а також організації ефективного обміну інформацією між підрозділами та працівниками банку;
- методологічний, передбачає створення чіткої документації, що описує систему внутрішнього контролю, визначає періодичність та строки проведення контрольних заходів, а також закріплює відповідальність за

їх виконання серед працівників. Це включає формулювання стандартів і процедур, що регламентують контрольну діяльність, а також встановлення механізмів для ефективного моніторингу та оцінки результатів;

- технологічний, передбачає впровадження автоматизованих процедур контролю, що дозволяють ефективно здійснювати контрольні заходи при оптимальному економічному обґрунтуванні таких рішень. Це включає використання сучасних інформаційних систем і технологій для зменшення людського фактору, підвищення точності і швидкості виконання контрольних процедур, а також забезпечення ефективного використання ресурсів.

Прийняття Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах стало важливим кроком у вдосконаленні регулювання процесів здійснення контрольних процедур у банківській сфері. Розглянемо десять ключових змін у підходах до організації внутрішнього контролю, які мають значний вплив на функціонування банків [14].

1. Впровадження оновлених принципів побудови системи внутрішнього контролю. На додаток до десяти базових принципів, раніше встановлених регулятором, банки повинні враховувати нові принципи, зокрема адекватність, обачність, орієнтацію на ризики, інтегрованість та безперервність. Ці нововведення передбачають адаптацію контрольних процедур до специфіки діяльності кожного банку, враховуючи його розмір, бізнес-модель, масштаби операцій, види та складність діяльності, а також ризиковий профіль.

2. Залучення всіх працівників до функціонування системи внутрішнього контролю.

Банкам висуваються вимоги щодо інтеграції внутрішнього контролю у всі процеси на всіх рівнях організаційного управління. Система внутрішнього контролю повинна функціонувати відповідно до моделі трьох ліній захисту: перша лінія – бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки; друга лінія – підрозділи, що відповідають за управління ризиками та комплаєнс; третя лінія –

підрозділ внутрішнього аудиту. Водночас наглядова рада банку відповідає за забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю та контроль її ефективності, а правління – за реалізацію ухвалених рішень.

3. Розширення нормативних вимог до системи внутрішнього контролю на банківські групи.

Станом на 10.10.2024 в Україні функціонували 18 банківських груп, до складу яких входило 30 фінансових установ, зокрема страхові, фінансові та лізингові компанії, а також інші учасники ринку. Банки, що є частиною таких груп, повинні застосовувати регуляторні вимоги до внутрішнього контролю не лише в межах своєї установи, але й на рівні всієї банківської групи [16].

4. Чітке визначення повноважень учасників системи внутрішнього контролю.

До ключових учасників системи внутрішнього контролю банку належать: наглядова рада, правління, колегіальні органи, бізнес-підрозділи, підрозділи підтримки, відділи управління ризиками, підрозділи комплаєнсу, внутрішнього аудиту, а також інші керівники та працівники банку, які виконують функції внутрішнього контролю відповідно до затверджених внутрішніх нормативних документів. Національний банк України детально прописав основні обов'язки та зони відповідальності кожного з учасників, включаючи відповідальність керівників структурних підрозділів за організацію та реалізацію заходів із внутрішнього контролю.

5. Типологія видів внутрішнього контролю.

Банкам пропонується використовувати та впроваджувати у свою діяльність наступні види внутрішнього контролю:

- за часом проведення контролю: попередній, поточний або подальший;
- за призначенням контролю: превентивний (спрямований на запобігання порушенням), виявляючий (зосереджений на виявленні проблем), коригувальний (орієнтований на виправлення недоліків);
- за суб'єктом здійснення контролю: самостійний (індивідуальний), колегіальний (груповий), автоматизований;

- за частотою проведення: постійний або періодичний;
- за обсягом перевірки: повний, портфельний чи вибірковий.

Основною метою проведення контрольних заходів є запобігання порушенням, їх своєчасне виявлення та подальше усунення.

6. Визначення методів та орієнтирів впровадження системи внутрішнього контролю.

Методи та напрями реалізації системи внутрішнього контролю повинні бути узгодженими між собою і спрямованими на досягнення поставлених завдань внутрішнього контролю.

7. Структура системи внутрішнього контролю.

Згідно з новими вимогами, система внутрішнього контролю банку має включати такі взаємопов'язані складові:

- контрольне середовище, яке об'єднує учасників, процедури та внутрішні документи, що визначають функціонування контролю;
- управління ризиками, зокрема, управління ризиками, пов'язаними з дотриманням нормативних вимог (комплаєнс-ризиками);
- контрольна діяльність, що забезпечує впровадження контрольних заходів у всі процеси діяльності банку;
- контроль за інформаційними потоками і комунікаціями, що здійснюється на всіх рівнях організації;
- оцінка ефективності системи внутрішнього контролю.

Національний банк України визначив конкретні вимоги та критерії для реалізації кожного з цих компонентів, спрямованих на підвищення загальної ефективності системи внутрішнього контролю в банках.

8. Перегляд підходів до моніторингу системи внутрішнього контролю.

Банки повинні впроваджувати два основних типи моніторингу системи внутрішнього контролю: періодичний та поточний. Періодичний моніторинг проводиться на регулярній основі, з урахуванням специфіки окремих процесів, тоді як поточний моніторинг здійснюється безперервно і є частиною щоденних операцій бізнес-підрозділів та підрозділів підтримки. Ці заходи мають на меті

оцінку результативності системи внутрішнього контролю, її здатність досягати визначених цілей банку та мінімізувати можливі негативні впливи на його функціонування. Для ефективного виконання моніторингу наглядова рада банку повинна затвердити вимоги до проведення такого контролю.

9. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю.

Банківським установам визначено орієнтовні критерії для періодичної оцінки ефективності системи внутрішнього контролю, яка повинна здійснюватися під контролем наглядової ради банку.

10. Регламентація системи внутрішнього контролю.

Згідно з наданими рекомендаціями, банки повинні забезпечити врегулювання 44 ключових питань у своїй внутрішній документації. Кожне з цих питань потребує впровадження відповідних регуляторних вимог, що сприятиме належному функціонуванню системи внутрішнього контролю [15].

Отже, Національний банк України визначив основні вимоги для організації системи внутрішнього контролю, які повинні бути адаптовані та впроваджені з урахуванням особливостей діяльності кожного банку. Реалізація ефективної системи внутрішнього контролю, що відповідає встановленим регуляторним вимогам та враховує міжнародні кращі практики, сприятиме зміцненню стабільності банківської системи України.

Враховуючи теоретичні засади функціонування системи внутрішнього контролю в банківських установах, важливим є перехід до аналізу практичних аспектів її реалізації в умовах конкретного фінансового інституту. Оцінка тенденцій функціонування та організації системи внутрішнього контролю дозволяє не лише оцінити ефективність наявних контрольних механізмів, але й виявити перспективи їх вдосконалення. У цьому контексті особливо важливим є дослідження системи внутрішнього контролю АТ «ОТП Банк», що дає змогу виявити відповідність загальноприйнятих регуляторних вимог та стандартів специфіці діяльності цього банку, а також оцінити фактори, що визначають ефективність організації контрольних процедур в рамках банківської установи.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ
КОНТРОЛЮ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності банку АТ «ОТП БАНК»

Акціонерне товариство «ОТП БАНК» (надалі АТ «ОТП БАНК») – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом, визнаний лідер банківського сектору країни. На ринку працює з 18 січня 1998 року, має стійку репутацію соціальновідповідальної, надійної та стійкої фінансової установи.

Основні дані про комерційний банк АТ «ОТП БАНК» представлені у вигляді інформативної таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «ОТП БАНК»

№ з/п	Категорія інформації	Загальні відомості
1	Повне найменування	Акціонерне товариство «ОТП БАНК»
2	Номер та дата видачі ліцензії	Генеральна ліцензія НБУ № 8-2 від 12.02.2015 р. Банківська ліцензія НБУ № 8 від 06.10.2011 р.
3	Адреса головного офісу	01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
4	Адреса електронної пошти	Otp@fuib.com
5	Адреса офіційного веб-сайта	https://www.otpbank.com.ua
6	Цільова група клієнтів	Клієнти – фізичні особи, громадянини України та юридичні особи

Джерело: систематизовано автором на основі офіційних джерел АТ «ОТП БАНК»

АТ «ОТП БАНК» пропонує своїм клієнтам комплексні фінансові послуги, що охоплюють кредитні та депозитні продукти, страхові послуги, управління активами, лізингові та факторингові послуги, а також корпоративний та

інвестиційний банкінг. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 2 вересня 1999 року, на підставі реєстраційного свідоцтва № 102, виданого 6 листопада 2012 року, що підтверджує його відповідність вимогам Закону України № 2740-III «Про фонд гарантування вкладів фізичних осіб». Фонд гарантування забезпечує повернення депозитів вкладникам у межах 200 тисяч гривень на одну особу. На теперішній час 100% акцій українського ОТП Банку перебувають у власності угорського OTP Bank Plc., що є провідною фінансовою установою Угорщини та однією з найбільш динамічних фінансових груп у регіоні Центральної та Східної Європи.

Згідно з вимогами Закону України «Про банки та банківську діяльність» та на основі отриманих від Національного банку України банківських ліцензій та письмових дозволів, АТ «ОТП БАНК» здійснює такі види діяльності:

- прийняття вкладів (депозитів) від юридичних та фізичних осіб;
- відкриття та обслуговування поточних рахунків як для банківських установ, так і для клієнтів;
- розміщення залучених коштів від власного імені та на власний ризик;
- надання гарантій, доручень та інших зобов'язань від третіх осіб;
- надання послуг з відповідального зберігання та оренди сейфів для цінностей і документів;
- операції з чеками, векселями та іншими оборотними платіжними інструментами, включаючи їх випуск, купівлю та продаж;
- випуск банківських платіжних карток та здійснення операцій з їх використанням.

У 2023 році АТ «ОТП БАНК» продовжив активно підтримувати українську економіку, надаючи послуги як для роздрібних, так і для корпоративних клієнтів. Крім того, банк реалізує стратегію інвестування в сферу інформаційних технологій та цифровізацію сервісів для приватних і корпоративних клієнтів.

В Україні до складу групи, окрім банку, входять компанії ОТП Факторинг, ОТП Лізинг та ОТП Капітал. Загальна кількість співробітників групи в Україні складає 2590 осіб, з яких 2390 працюють безпосередньо в АТ «ОТП БАНК».

Серед ключових етапів розвитку та значущих подій АТ «ОТП БАНК», що мали місце в попередньому році, варто виокремити наступні:

- АТ «ОТП БАНК» посіло третє місце за рівнем капітальної достатності за результатами стрес-тестування, проведеного Національним банком України;
- норматив достатності основного капіталу (Н3) склав 7 млрд 164 млн грн, що відповідає 18,49% при мінімально необхідному рівні 7%;
- регулятивний капітал (Н2) банку становив 14 млрд 189 млн грн, забезпечуючи норматив достатності на рівні 36,61% при вимогах на рівні 10%;
- банк увійшов до десятки найбільших банків України за розміром чистих активів та чистого прибутку, зайнявши 10-ту та 6-ту позиції відповідно;
- АТ «ОТП БАНК» зберіг за собою позицію серед десяти найбільших установ за обсягом кредитного портфеля у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%».

Структурний склад Групи АТ «ОТП БАНК» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура Групи АТ «ОТП БАНК»

Назва	Країна здійснення операційної діяльності	Частка власності/акцій, які беруть участь у голосуванні, (%)		Вид діяльності
		31 грудня 2023	31 грудня 2022	
АТ «ОТП БАНК» (материнська компанія)	Україна	-	-	Банківська діяльність
ТОВ «ОТП Факторинг Україна» (дочірнє підприємство)	Україна	100%	100%	Стягнення платежів

Джерело: систематизовано автором на основі офіційних джерел АТ «ОТП БАНК»

Станом на 15 листопада 2024 року організаційна структура банку характеризувалася такою конфігурацією (рис. 2.1).

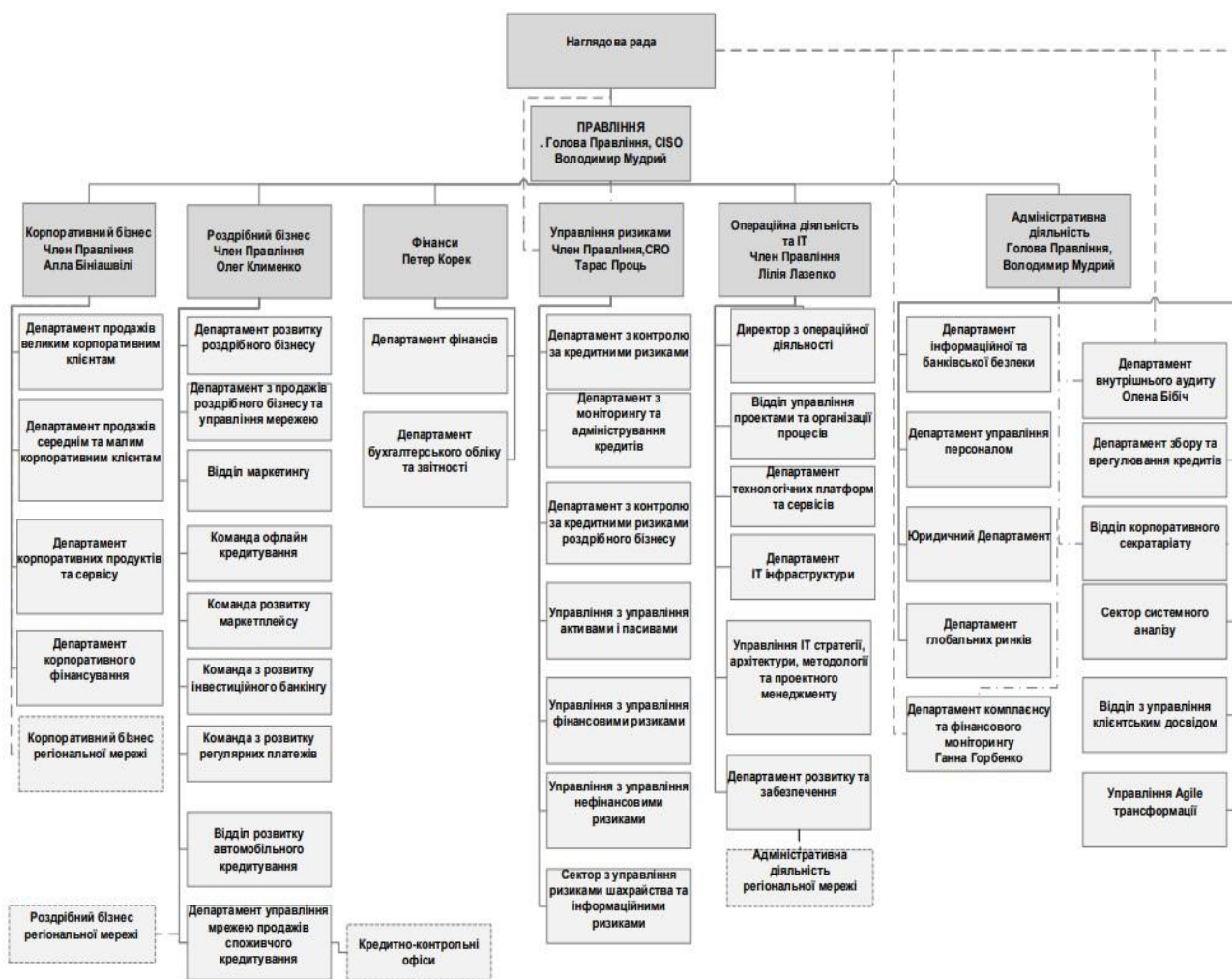


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «ОТП БАНК»

Джерело: систематизовано автором на основі даних АТ «ОТП БАНК»

Станом на 15 листопада 2024 року діяльність Банку забезпечується регіональною мережею, яка включає 72 безбалансові операційні відділення (на 31 грудня 2023 року їх кількість становила 73). Чотири з цих відділень функціонують як регіональні дирекції, зареєстровані Національним банком України, а також діє регіональна дирекція Київського регіону, інтегрована в організаційну структуру Головного офісу Банку.

АТ «ОТП БАНК» отримав найвищу оцінку фінансової надійності з індексом «А» за підсумками розрахунків інструменту FinScore від YouControl у першому кварталі 2024 року. У загальному рейтингу банк посів друге місце, піднявшись на дві позиції порівняно з четвертим кварталом 2023 року.

Рейтинг включає 40 українських банків, які оцінюються за індексом

фінансової надійності. Найвищий рівень індексу FinScore «А» підтверджує мінімальні ризики виникнення несприятливих фінансових наслідків.

Bank_FinScore – це скоринговий показник фінансової стабільності банку, розрахований аналітиками YouControl на основі 25 ключових індикаторів. До розрахунків входять нормативи НБУ та фінансові коефіцієнти, які відображають стан ліквідності, достатність капіталу, рентабельність, а також рівень кредитних, інвестиційних і валютних ризиків банку.

Підсумовуючи загальну характеристику організаційно-економічної діяльності АТ «ОТП БАНК», можна стверджувати, що банк демонструє стабільність та динамічний розвиток на фінансовому ринку України. Завдяки належному рівню капіталізації, ефективній організаційній структурі та високим стандартам обслуговування, банк утримує провідні позиції серед банків із іноземним капіталом.

Особливу увагу заслуговує стратегія цифровізації, впровадження сучасних технологій та інноваційних продуктів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку. Успішна реалізація регуляторних вимог та постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю забезпечують високий рівень фінансової стійкості й довіри з боку клієнтів.

Загалом діяльність АТ «ОТП БАНК» у сучасних умовах характеризується орієнтацією на підтримку економіки країни, адаптацією до ринкових викликів та зміцненням позицій на банківському ринку України.

2.2. Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ «ОТП БАНК»

Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ «ОТП БАНК» є важливим інструментом для оцінки ефективності його операцій та здатності адаптуватися до змінюваних умов ринку. Здійснення такого аналізу дозволяє отримати комплексне уявлення про фінансову стійкість установи, її здатність виконувати зобов'язання, а також про ефективність

використання ресурсів. Враховуючи значення банку в українській фінансовій системі, особливо в умовах змінної економічної ситуації, оцінка фінансових показників є необхідною для подальшого вдосконалення його стратегії.

Основні аспекти фінансово-економічного аналізу включають вивчення ліквідності банку, що є ключовим фактором його стабільності та здатності забезпечувати виконання зобов'язань перед клієнтами. Рентабельність, зокрема рентабельність активів і власного капіталу, дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат. Важливим є також аналіз структури активів і пасивів банку, що дає змогу визначити ступінь ризику, пов'язаний з залежністю від конкретних джерел фінансування, а також оцінити рівень диверсифікації активів.

Аналіз капіталу та достатності капіталу є ще одним важливим етапом, оскільки цей показник свідчить про здатність банку покривати потенційні фінансові ризики та забезпечувати стабільність у разі виникнення несприятливих ситуацій. За допомогою цих показників можна оцінити, наскільки ефективно банк управляє своїми ресурсами, а також сформулювати рекомендації щодо подальших стратегічних напрямків діяльності для підтримки фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Проведення аналізу фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» є необхідним для оцінки його поточного фінансового стану та формулювання висновків щодо його подальшого розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності банку АТ «ОТП БАНК» розпочнемо з оцінки структури та динаміки активів (табл. 2.3), які є основними елементами фінансових ресурсів установи. Оцінка активів дає змогу визначити, які компоненти складають фінансову основу банку, а також ідентифікувати ключові фактори, що впливають на здатність банку генерувати дохід, підтримувати ліквідність та ефективно управляти фінансовими ризиками.

Дані для проведення аналізу базуються на основі фінансової звітності АТ «ОТП БАНК» за період 2019-2023 років (додаток А–Д).

Таблиця 2.3 – Структурно-динамічний аналіз активів АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки

Показник	Роки, тис. грн		Зміна, %	Роки, тис. грн		Зміна, %	Роки, тис. грн		Зміна, %	Роки, тис. грн		Зміна, %
	2020	2019		2021	2020		2022	2021		2023	2022	
Грошові кошти та їх еквіваленти	3510,420	3139,593	+11,8	3870,163	3510,420	+10,2	4749,260	3870,163	+22,7	10827,171	4749,260	+127,6
Кредити та аванси банкам	13628,078	4308,470	+216,3	9129,391	13628,078	-33,0	21720,592	9129,391	+137,9	21491,993	21720,592	-1,06
Кредити та аванси клієнтам	27638,193	25311,393	+66,4	40460,458	27638,193	+46,4	29934,500	40460,458	-26,0	24873,181	29934,500	-16,9
Інвестиції в цінні папери	12503,675	10824,761	+15,5	14627,919	12503,675	+17,0	32855,937	14627,919	+124,6	43360,299	32855,937	+31,9
Нематеріальні активи	358,631	196,461	+82,5	344,801	358,631	-3,9	362,578	344,801	+5,2	486,993	362,578	+34,3
Основні засоби	822,412	564,279	+45,7	948,483	822,412	+15,3	805,721	948,483	-15,1	697,477	805,721	-13,4
Інші фінансові активи	98,434	152,745	-35,6	118,981	98,434	+20,9	330,426	118,981	+177,8	114,674	330,426	-65,3
<i>Загальна сума активів</i>	<i>58924,907</i>	<i>44781,323</i>	<i>+31,6</i>	<i>69819,444</i>	<i>58924,907</i>	<i>+18,5</i>	<i>90918,545</i>	<i>69819,444</i>	<i>+30,2</i>	<i>101933,466</i>	<i>90918,545</i>	<i>+12,1</i>

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Аналіз динаміки активів АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки свідчить про суттєві зміни у структурі та обсягах. Загальна сума активів зросла з 44781,3 тис. грн у 2019 році до 101933,5 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на 127,7% за п'ятирічний період. Найбільший приріст спостерігався у 2022 році, коли активи збільшилися на 30,2% порівняно з 2021 роком.

Грошові кошти та їх еквіваленти досліджуваної банківської установи продемонстрували суттєве зростання, з 3139,6 тис. грн у 2019 році до 10827,2 тис. грн у 2023 році. Особливо помітне зростання зафіксовано у 2023 році – на 127,6% порівняно з 2022 роком, що вказує на посилення ліквідності банку.

Кредити та аванси банкам мали значні коливання. У 2022 році вони збільшилися на 137,9% до 21720,6 тис. грн, однак у 2023 році знизилися на 1,06% до 21492,0 тис. грн. Це може бути пов'язано із завершенням короткострокових угод або переглядом політики ліквідності.

Кредити та аванси клієнтам АТ «ОТП БАНК» зросли з 25311,4 тис. грн у 2019 році до 40460,5 тис. грн у 2021 році (+46,4%), однак у наступні роки скоротилися до 24873,2 тис. грн у 2023 році (-16,9%). Це може свідчити про зниження кредитної активності через зростання ризиків або зменшення попиту.

Інвестиції в цінні папери зросли з 10824,8 тис. грн у 2019 році до 43360,3 тис. грн у 2023 році (+31,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком). Це вказує на активізацію інвестиційної діяльності банку.

Інші фінансові активи банку виявили високу волатильність: зменшення на 35,6% у 2020 році, значне зростання на 177,8% у 2022 році та падіння на 65,3% у 2023 році. Це свідчить про динамічне управління короткостроковими фінансовими інструментами.

Загалом АТ «ОТП БАНК» демонструє зростання активів завдяки збільшенню інвестицій у цінні папери та ліквідних коштів, проте спостерігається зниження обсягів кредитування клієнтів, що може негативно впливати на його прибутковість у довгостроковій перспективі.

Для наочного відображення динаміки загальної суми активів АТ «ОТП

БАНК» за період 2019–2023 років, доцільно використати графічне зображення (рис. 2.2), яке дозволить візуалізувати тенденції змін за аналізований період. Графік допоможе краще зрозуміти характер зростання активів банку, визначити періоди найбільш інтенсивного збільшення та зробити висновки щодо стійкості фінансового розвитку АТ «ОТП БАНК».

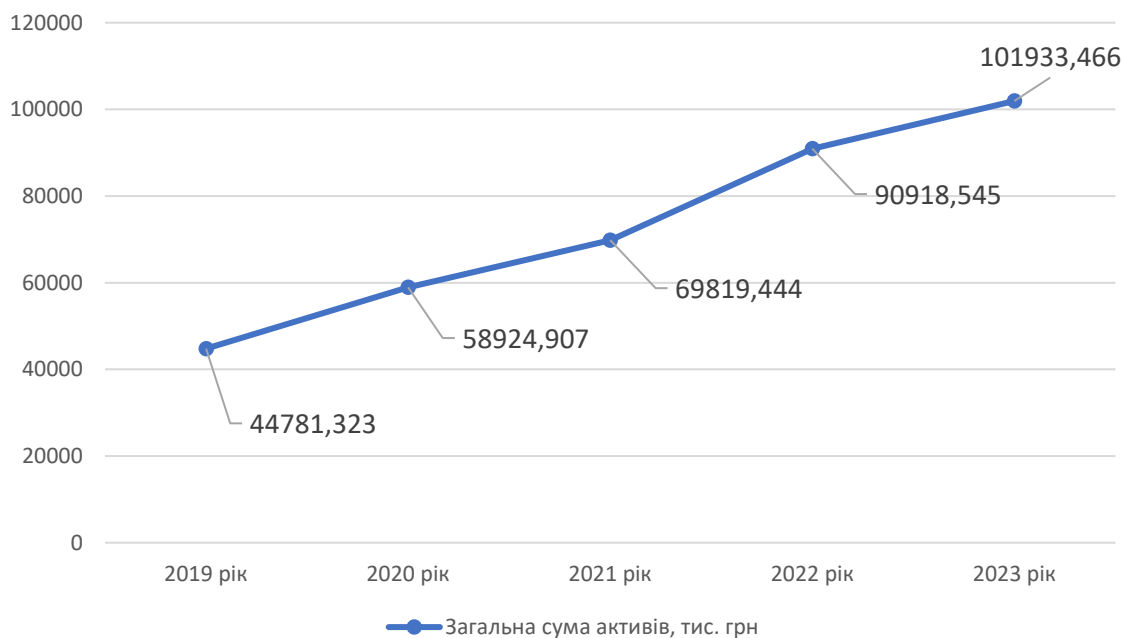


Рисунок 2.2 – Динаміка загальної суми активів АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.3

Наступним етапом аналізу є дослідження зобов'язань АТ «ОТП БАНК» (табл. 2.4), що є критичним елементом у визначенні фінансової стійкості та здатності банку здійснювати свою діяльність. Оцінка структури та динаміки зобов'язань дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними категоріями фінансових зобов'язань, а також виявити основні тенденції у фінансовій політиці банку, зокрема у контексті управління залученими коштами та забезпечення їх оптимального використання в умовах змінюваних економічних умов.

Аналіз структурно-динамічних змін зобов'язань АТ «ОТП БАНК» за період 2019–2023 років виявляє суттєві коливання у складі та динаміці зобов'язань банку, що відображають зміни в його фінансовій діяльності та стратегії. Загальна сума зобов'язань у 2023 році склала 85538,449 тис. грн, що є

збільшенням на 8,7% порівняно з попереднім роком (78717,205 тис. грн). Це зростання в основному зумовлене підвищенням обсягу коштів клієнтів, хоча темп їх зростання знизився у порівнянні з попередніми роками.

Таблиця 2.4 – Структурно-динамічний аналіз зобов'язань АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки

Показник	Досліджувані роки, тис. грн					Зміна, %			
	2019	2020	2021	2022	2023				
Кошти клієнтів	35401,926	47838,522	57064,997	77064,900	81158,807	+35,1	+19,3	+35,0	+5,3
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	84,827	81,304	149,689	119,500	2683,009	-4,1	+84,1	-20,2	+2121,9
Резерви за кредитними зобов'язаннями	83,939	279,484	298,908	301,643	246,958	+232	+6,9	+0,9	-18,2
Інші фінансові зобов'язання	767,140	1043,519	1106,276	1081,911	1170,247	+36,0	+6,0	-2,2	+8,1
Загальна сума зобов'язань	58759,063	49353,346	37006,848	78717,205	85538,449	-16,0	-25,0	+112,7	+8,7

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Кошти клієнтів досліджуваного банку, що є основним компонентом зобов'язань, на кінець 2023 року досягли 81158, 807 тис. грн, збільшившись на 5,3% у порівнянні з 2022 роком. Однак, порівняно з попередніми періодами, темп їх зростання значно сповільнився, зокрема у 2022 році цей показник зріс на 35,0%.

Значне зростання спостерігається в категорії поточних зобов'язань з податку на прибуток, яке у 2023 році склало 2683,009 тис. грн, що є аномальним збільшенням на 2121,9% порівняно з 2022 роком. Такий стрибок вимагає додаткового аналізу, оскільки він свідчить про можливі зміни в обліковій політиці або специфіці податкових зобов'язань.

Резерви за кредитними зобов'язаннями АТ «ОТП БАНК», хоча і зросли на 6,9% у 2021 році, в 2023 році показали зниження на 18,2%, що може свідчити про зменшення ризиків за кредитними зобов'язаннями або ж коригування резервів відповідно до змін у кредитній політиці банку.

Інші фінансові зобов'язання також продовжують зростати, хоча й на значно менший рівень – 8,1% у 2023 році. Це вказує на стабільний, але незначний приріст в обсягах залучених фінансових ресурсів.

Отже, загальна тенденція свідчить про поступове збільшення зобов'язань АТ «ОТП БАНК», при цьому ключовим фактором є приріст коштів клієнтів, а також значне збільшення податкових зобов'язань, що потребує додаткового аналізу з точки зору податкової політики та змін в бухгалтерському обліку.

Аналіз власного капіталу АТ «ОТП БАНК» є наступним важливим етапом у фінансовому аналізі, оскільки власний капітал є основою стабільності банку та визначає його здатність забезпечувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. У контексті АТ «ОТП БАНК», власний капітал виступає як фінансова подушка безпеки, що дозволяє компенсувати можливі збитки та знижувати рівень ризиків, пов'язаних із кредитною, інвестиційною та іншими видами діяльності банку. Крім того, власний капітал є важливим індикатором фінансової автономії, оскільки визначає можливості банку залучати додаткові кошти для фінансування своїх активів без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Структура та динаміка власного капіталу АТ «ОТП БАНК» дозволяють оцінити ефективність його управління, здатність адаптуватися до змінюваних економічних умов та забезпечити довіру як з боку акціонерів, так і з боку регуляторних органів, що є надзвичайно важливим для подальшого розвитку та фінансової стабільності банку.

Таблиця 2.5, що наведена нижче, містить інформацію про основні компоненти власного капіталу АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки, що дозволяє зробити висновки щодо динаміки та структури капіталу банку, а також виявити основні тенденції та фактори, що впливають на його зміни.

Структурно-динамічний аналіз власного капіталу АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки свідчить про суттєві трансформації в його складі. Основним елементом капіталу залишався статутний капітал, однак його частка в загальній структурі демонструє тенденцію до зменшення. Зокрема, у 2019 році частка статутного капіталу становила 79,5%, тоді як у 2023 році цей показник знизився

до 37,3%. Така динаміка відображає значне збільшення інших складових власного капіталу.

Таблиця 2.5 – Структурно-динамічний аналіз власного капіталу АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки, тис. грн

Показник	2019	Частка %	2020	Частка, %	2021	Частка, %	2022	Частка, %	2023	Частка, %
Статутний капітал	6186,02	79,5	6186,02	64,6	6186,02	55,9	6186,02	50,7	6186,02	37,3
Нерозподілений прибуток	(103,5)	-1,3	1630,2	17,0	3175,3	28,7	4331,7	35,5	8060,7	49,2
Емісійний дохід	405,1	5,2	405,1	4,2	405,1	3,7	405,1	3,3	405,1	2,5
Результат від операцій з акціонером	1236,3	15,9	1236,3	13,0	1236,3	11,2	1236,3	10,1	1236,3	7,5
Інші резерви	50,6	0,6	113,9	1,2	57,7	0,5	42,3	0,3	506,9	3,1
Загальна сума власного капіталу	7774,5	100	9571,6	100	11060,4	100	12201,3	100	16395,0	100

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Нерозподілений прибуток АТ «ОТП БАНК» показав найбільшу динаміку зростання серед усіх компонентів власного капіталу. Якщо у 2019 році його значення було негативним (-103,5 тис. грн), то вже у 2023 році воно досягло 8060,7 тис. грн. Частка нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу зросла з -1,3% у 2019 році до 49,2% у 2023 році, що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів банку.

Емісійний дохід досліджуваної банківської установи залишався незмінним протягом аналізованого періоду та становив 405,1 тис. грн. Водночас його частка у структурі власного капіталу знизилася з 5,2% у 2019 році до 2,5% у 2023 році, що зумовлено більш високими темпами приросту інших елементів капіталу.

Результат від операцій з акціонерами також залишався стабільним на рівні 1236,3 тис. грн. Його частка у структурі власного капіталу поступово знижувалася з 15,9% у 2019 році до 7,5% у 2023 році, що свідчить про зменшення впливу цього компоненту на загальний обсяг капіталу.

Інші резерви АТ «ОТП БАНК» демонстрували коливання протягом періоду аналізу. У 2019 році їх частка становила 0,6%, тоді як у 2023 році зросла до 3,1%. Це свідчить про розширення резервного фонду банку, що позитивно

позначається на його фінансовій стабільності.

Загальна сума власного капіталу банку зростає зі 7774,5 тис. грн у 2019 році до 16395,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 110,9%. Ця динаміка підтверджує покращення фінансової бази банку та його здатності забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Отже, аналіз власного капіталу АТ «ОТП БАНК» свідчить про послідовне його зміцнення, що є важливим чинником підвищення фінансової стійкості банку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Для наочного відображення динаміки змін у структурі власного капіталу АТ «ОТП БАНК» за 2022 та 2023 роки побудовано графічне зображення (рис. 2.3). Воно дозволяє візуалізувати пропорційні зміни основних компонентів капіталу, оцінити їхню частку в загальній структурі та виявити ключові тенденції розвитку.

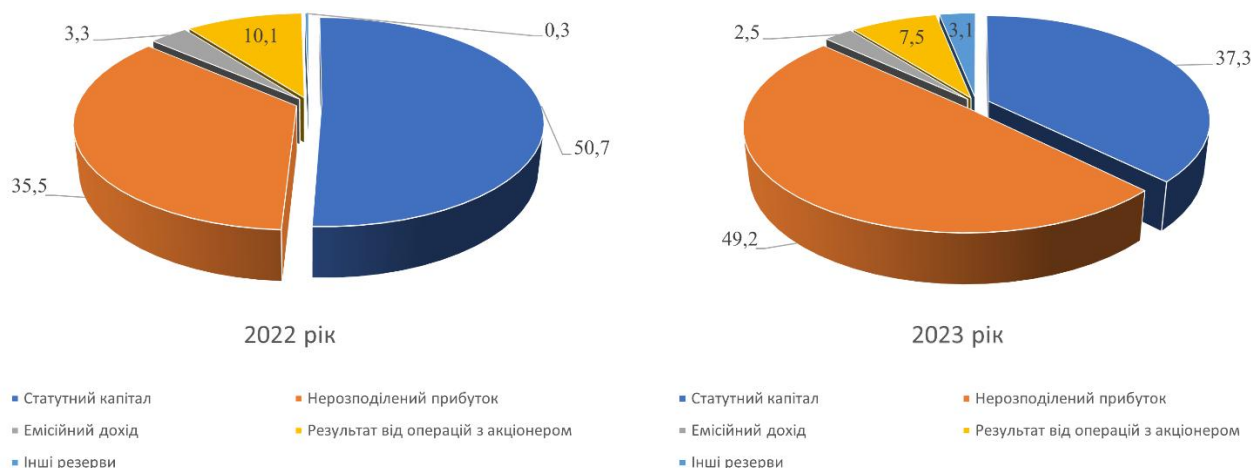


Рисунок 2.3 – Порівняння структури власного капіталу АТ «ОТП БАНК» за 2022 та 2023 роки

Джерело: побудовано на основі розрахованих даних табл. 2.5

Наступним важливим етапом аналізу фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» є оцінка рівня його прибутковості. Дослідження цього аспекту дає змогу оцінити ефективність використання активів та капіталу банку для отримання фінансових результатів. Оцінка прибутковості також є ключовим індикатором стійкості банку в умовах конкурентного середовища. Для цього в роботі використано дані таблиці 2.6, яка містить структурно-динамічний

аналіз основних показників прибутковості банку за період 2019–2023 років.

Для розрахунку чистого процентного доходу (ЧПД) скористаємось наступною формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{П}_д - \text{П}_в, \quad (2.1)$$

де $\text{П}_д$ – процентні доходи, тис. грн;

$\text{П}_в$ – процентні витрати, тис. грн.

Таблиця 2.6 – Структурно-динамічний аналіз показників прибутковості АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки, тис. грн

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (%)
Чистий процентний дохід	3439,247	3576,793	4641,229	6826,542	8648,959	+26,7
Чистий прибуток	2536,756	1733,722	2745,111	520,697	3729,074	+616,6

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі Додатків А-Д

Аналіз показників прибутковості АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки, наведений у таблиці 2.6, засвідчує суттєве покращення ключових фінансових результатів діяльності банку. Зокрема, чистий процентний дохід продемонстрував зростання з 3439,247 тис. грн у 2019 році до 8648,959 тис. грн у 2023 році, що відображає приріст на 26,7%. Така динаміка свідчить про ефективну політику банку у сфері управління процентними доходами та витратами, а також раціональне використання фінансових ресурсів. Особливо помітним є збільшення доходу у 2022–2023 роках, що може бути пов'язане із зростанням обсягів кредитування та підвищенням попиту на банківські послуги.

Чистий прибуток досліджуваного банку також демонструє позитивну динаміку, незважаючи на значні коливання у періоді, що аналізується. У 2019 році цей показник становив 2536,756 тис. грн, проте у 2020 році відбулося його зменшення до 1733,722 тис. грн, що може бути наслідком впливу зовнішніх економічних факторів чи збільшення витрат. Починаючи з 2021 року,

спостерігається поступове відновлення прибутку, який досяг 2745,111 тис. грн, а у 2023 році – рекордних 3729,074 тис. грн, що відповідає приросту на 616,6% порівняно з попереднім роком. Таке значне зростання свідчить про результативність заходів банку щодо оптимізації витрат та розширення прибуткових операцій.

Отже, результати структурно-динамічного аналізу підтверджують, що АТ «ОТП БАНК» демонструє стійке зростання показників прибутковості, що свідчить про ефективність його фінансової стратегії, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів та підвищувати свою конкурентоспроможність на банківському ринку.

Завершальним етапом дослідження є інтегративний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки. Він дозволяє узагальнити отримані результати, оцінити загальну динаміку основних параметрів банку та визначити взаємозв'язок між його активами, зобов'язаннями, власним капіталом і прибутковістю. Цей підхід забезпечує комплексне бачення фінансової стійкості установи, її ефективності та конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Дані для аналізу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтегративний аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за 2019–2023 роки (у тис. грн)

Показник	Роки дослідження					Зміна (%)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна сума активів	44781,323	58924,907	69819,444	90918,545	90918,545	+12,1
Загальна сума зобов'язань	58759,063	49353,346	37006,848	78717,205	85538,449	+8,7
Загальна сума власного капіталу	7774,5	9571,6	11060,4	12201,3	16395,0	+34,4
Чистий прибуток	2536,756	1733,722	2745,111	520,697	3729,074	+616,6
Рентабельність активів (ROA), %	5,7	2,9	3,9	0,6	3,7	+5,2
Рентабельність капіталу (ROE), %	32,6	18,1	24,8	4,3	22,7	+4,3

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних табл. 2.3–2.6

Інтегративний аналіз ключових фінансово-економічних показників АТ «ОТП БАНК» за період 2019–2023 років виявив суттєві зміни у динаміці активів, зобов'язань, власного капіталу, прибутковості та рентабельності. Загальна сума активів банку зросла з 44781,323 тис. грн у 2019 році до 90918,545 тис. грн у 2023 році, що свідчить про прогресивний розвиток та ефективне використання фінансових ресурсів. У 2023 році приріст активів склав +12,1%.

Сума зобов'язань банку також демонструє позитивну динаміку, збільшившись із 58759,063 тис. грн у 2019 році до 85 538 449 тис. грн у 2023 році, із середнім приростом +8,7% у 2023 році. Це вказує на стабільне управління фінансовими потоками та збереження збалансованості фінансової структури.

Власний капітал банку зазнав значного зростання: з 7774,5 тис. грн у 2019 році до 16395,0 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту на +34,4%. Така динаміка свідчить про посилення фінансової стійкості установи та ефективність політики накопичення внутрішніх резервів.

Показники прибутковості також демонструють позитивні зміни. Чистий прибуток банку зріс із 2536,756 тис. грн у 2019 році до 3729,074 тис. грн у 2023 році, що відображає приріст на +616,6% порівняно з попереднім роком. Це вказує на значне покращення операційної діяльності банку.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,6% у 2022 році до 3,7% у 2023 році, що свідчить про відновлення ефективності управління активами. Рентабельність капіталу (ROE) збільшилася з 4,3% у 2022 році до 22,7% у 2023 році, що підтверджує покращення дохідності власного капіталу.

Результати аналізу засвідчують прогресивну динаміку фінансово-економічних показників АТ «ОТП БАНК», зокрема зростання активів, власного капіталу, та покращення прибутковості. Водночас підтримання позитивних тенденцій вимагає вдосконалення управлінських стратегій та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за період 2019–2023 років демонструє позитивну динаміку основних

фінансових результатів, що свідчить про стабільний розвиток банку. Зростання загальної суми активів на 12,1% та власного капіталу на 34,4% відображає ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення стійкості банку. У той же час збільшення чистого прибутку на 616,6% вказує на успішну реалізацію стратегічних заходів, що сприяли покращенню операційної ефективності. Показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) також демонструють зростання, що підтверджує ефективність використання ресурсів банку. Загалом, отримані результати свідчать про фінансову стійкість та здатність АТ «ОТП БАНК» адаптуватися до змінюваних економічних умов, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

2.3. Оцінка особливостей організації контрольних процедур банку АТ «ОТП БАНК»

Контрольні процедури відіграють вирішальну роль у забезпеченні надійності та прозорості діяльності банківських установ, що безпосередньо впливає на їхню рейтингову оцінку. Для АТ «ОТП БАНК» якісна організація контрольних механізмів слугує важливим інструментом підтримки високої репутації серед клієнтів, партнерів та інвесторів. Враховуючи, що рейтингові агентства при оцінці банку враховують ефективність внутрішнього контролю, управління ризиками та дотримання нормативних вимог, аналіз організації контрольних процедур дозволяє оцінити, наскільки банк відповідає сучасним стандартам фінансової стійкості та корпоративного управління. Таким чином, розробка й удосконалення контрольних процедур є не лише внутрішньою потребою банку, але й важливим аспектом формування позитивного іміджу на фінансовому ринку.

Система внутрішнього контролю в АТ «ОТП БАНК» організована наступним чином:

АТ «ОТП БАНК» забезпечує функціонування комплексної, ефективної та

адекватної системи внутрішнього контролю, яка інтегрує управління ризиками та внутрішній аудит відповідно до вимог Національного банку України. В основу цієї системи покладено принципи:

- усебічності та ефективності;
- адекватності;
- обачності;
- ризик-орієнтованості;
- інтегрованості;
- завчасності;
- незалежності;
- безперервності;
- конфіденційності.

Дотримання зазначених принципів не лише сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів банку, але й позитивно впливає на його рейтингові позиції, забезпечуючи високий рівень прозорості, стабільності та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє банку ефективно реагувати на виклики ринку та підтримувати довіру клієнтів і партнерів.

Загальне керівництво та моніторинг функціонування системи внутрішнього контролю АТ «ОТП БАНК» здійснює Наглядова рада банку, забезпечуючи її ефективність та відповідність встановленим стандартам.

Правління досліджуваної банківської структури здійснює реалізацію стратегічних рішень Наглядової ради, спрямованих на організацію та забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю, з особливим акцентом на аспекти, пов'язані з управлінням поточною діяльністю банку.

АТ «ОТП БАНК» реалізує ефективний розподіл обов'язків серед працівників, що сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із несанкціонованими операціями, шахрайськими діями та маніпулюванням даними. Такий підхід забезпечує прозорість і контроль, запобігаючи можливості приховування фінансових збитків або порушень вимог законодавства України, нормативно-

правових актів Національного банку України та внутрішніх нормативних документів банку.

З метою забезпечення належної організації та функціонування системи внутрішнього контролю, банк розробляє та впроваджує внутрішні нормативні акти, а також реалізує заходи, спрямовані на підтримку високого рівня культури контролю в установі.

Система внутрішнього контролю АТ «ОТП БАНК» повинна гарантувати:

- досягнення стратегічних цілей банку, зокрема забезпечення стабільної прибутковості його діяльності;
- проведення банківських операцій з належним урахуванням ризиків;
- відповідність діяльності банку вимогам національного законодавства та внутрішнім нормативним актам;
- точність та достовірність фінансової, управлінської та статистичної звітності банку;
- чітке визначення обов'язків, функцій та повноважень між Наглядовою радою, Правлінням і підрозділами банку.

Внутрішній контроль у АТ «ОТП БАНК» реалізується через три рівні відповідних підрозділів:

- перший рівень – бізнес-підрозділи та підрозділи, що підтримують діяльність Банку;
- другий рівень – підрозділ управління ризиками та підрозділ комплаєнс-контролю;
- третій рівень – підрозділ внутрішнього аудиту.

Розгляд рейтингової оцінки діяльності АТ «ОТП БАНК» є важливим етапом для оцінки ефективності організації контрольних процедур. Рейтингові оцінки, що надаються провідними міжнародними та національними агентствами, виконують ключову роль у визначенні фінансової стабільності банку, його здатності ефективно управляти ризиками та виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами. Такі оцінки надають цінну інформацію, що дозволяє не лише оцінити поточний стан банку, але й виявити можливі слабкі місця в його

діяльності. Вони стають основою для вдосконалення внутрішнього контролю та системи управління ризиками, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Існує кілька методичних підходів до проведення комплексної рейтингової оцінки, що відрізняються технологією розрахунку. Серед них можна виділити ренкінг (ранжування), дистанційний (неконтактний) рейтинг та індивідуальний (контактний) рейтинг. Порівняльна характеристика цих підходів надана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Класифікація рейтингових оцінок та їх характеристика

Характеристика	Класифікація рейтингових оцінок		
	Ренкінг	Дистанційний	Індивідуальний
Інформація, що використовується для рейтингування	Відкрита	Відкрита	Відкрита, закрита
Використовувані показники	Кількісні	Переважно кількісні, якісні	Переважно якісні, кількісні
Об'єктивність оцінки	Об'єктивна	Об'єктивна	Суб'єктивно-об'єктивна
Спрямованість оцінки	Вузька спрямованість, ранжування за кількісними показниками	Ширша спрямованість, визначення відносної фінансової стабільності	Комплексна оцінка, визначення фінансової надійності
Терміни опрацювання рейтингів	Короткі	Середні	Тривалі
Кількість банків у рейтингу	Необмежена	Необмежена	Обмежена
Період перегляду	Щоквартально	Щоквартально	Визначається окремим банком
Можливість для регулювання	Відсутні	Відсутні	Визначається окремим банком
Платність	Безкоштовні	Безкоштовні	Платні
Зацікавленість замовника рейтингу	Висока	Висока	Висока

Джерело: власна розробка автора

Для здійснення порівняльного аналізу рейтингових оцінок АТ «ОТП БАНК» та інших банків, що функціонують на ринку банківських послуг України, було обрано десять найбільших фінансових установ. Отримані результати аналізу представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз рейтингів надійності (стійкості) провідних банків України за 2023 рік на основі ключових показників

№ з/п	Банківська установа	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце у рейтингу за депозитами фізичних осіб
1	УкрСибБанк	4,42	4,3	4,6	4,29	7
2	Креді Агріколь Банк	4,33	4,4	4,2	4,38	11
3	Райффайзен Банк Аваль	4,22	4,4	4,1	4,11	3
4	КредоБанк	4,02	3,9	4,3	3,84	12
5	ОТП БАНК	3,95	4,3	3,63	3,84	10
6	ПриватБанк	3,91	3,7	3,8	4,56	1
7	ПроКредит Банк	3,79	4,0	3,5	3,93	16
8	ПУМБ	3,71	3,5	4,1	3,49	6
9	ОщадБанк	3,67	3,1	3,9	4,47	2
10	УкрексімБанк	3,67	3,0	4,2	4,2	8

Джерело: систематизовано на основі даних [17]

За даними, наведеними у таблиці 2.8, АТ «ОТП БАНК» посідає п'яту сходинку в загальному рейтингу банків. Найвищий рейтинг серед усіх банків отримав ПАТ «УкрСибБанк», який є повністю іноземним за капіталом. Це свідчить про посилення конкурентної боротьби між українськими та іноземними банківськими установами. Однак, якщо врахувати обсяг залучених депозитів, то лідером у загальному рейтингу стійкості є АТ «ПриватБанк», що на 100% належить державі, і яке займає перше місце.

З метою забезпечення візуалізації рейтингової оцінки надійності (стійкості) АТ «ОТП БАНК», результати представлені у графічній формі на рисунку 2.4.

Аналіз рейтингу надійності (стійкості) АТ «ОТП БАНК» вказує на необхідність не лише вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю, але й посилення ролі системи внутрішнього контролю як одного з ключових інструментів забезпечення ефективності банківської діяльності. Зміцнення внутрішнього контролю дозволить банку оперативніше реагувати на ризики, уникати потенційних втрат, забезпечувати

відповідність діяльності вимогам законодавства та регуляторним актам, а також гарантувати прозорість фінансових операцій.

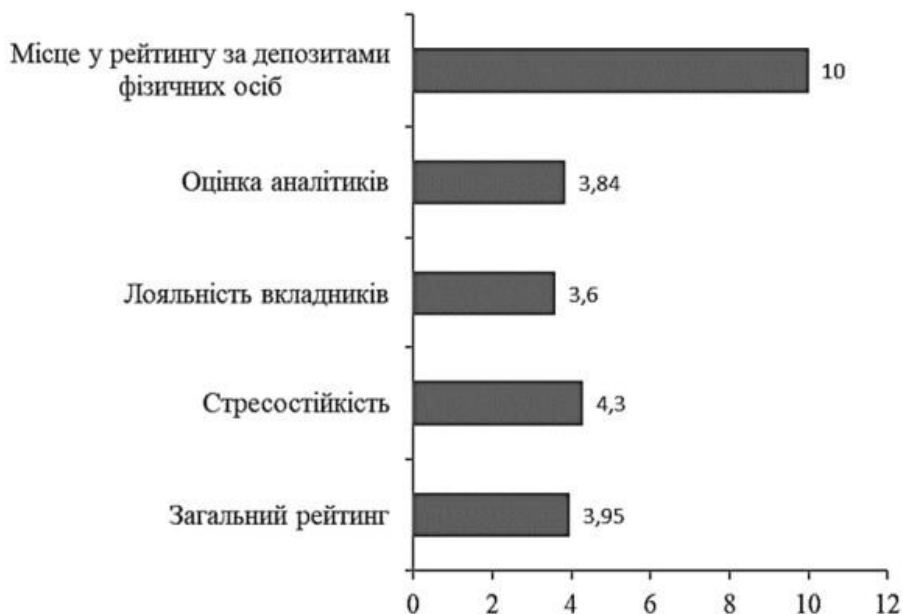


Рисунок 2.4 – Графічна візуалізація рейтингу надійності (стійкості)
АТ «ОТП БАНК»

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.9

Крім того, ефективна система внутрішнього контролю сприяє підвищенню довіри клієнтів та інвесторів, що є важливим чинником для збереження та зміцнення конкурентних позицій АТ «ОТП БАНК». Розвиток цієї системи, разом із вдосконаленням методів управління ризиками, впровадженням інноваційних підходів до обслуговування клієнтів і оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, створить надійний фундамент для подальшого зростання і стабільності банку на фінансовому ринку України.

На нашу думку, ключовою складовою зазначеного рейтингу є показник лояльності клієнтів-вкладників, за яким АТ «ОТП БАНК» отримав один із найвищих результатів – 3,6 бали за п'ятибальною шкалою. Це свідчить про те, що банк активно орієнтується на побудову довгострокових і довірчих відносин із клієнтами, забезпечуючи високу якість обслуговування. Такий підхід дозволяє банку зберігати стабільну клієнтську базу, навіть у складних економічних умовах, а також залишатися одним із лідерів за залученням депозитів від населення,

незважаючи на загальну тенденцію відтоку коштів у банківській системі.

Особливу увагу слід звернути на те, що довіра вкладників є найвищою оцінкою діяльності АТ «ОТП БАНК». Вона підкреслює успішність стратегії банку щодо забезпечення фінансової стабільності. Основною метою банку залишається створення надійної фінансової бази, яка слугує фундаментом для подальшого стабільного розвитку та функціонування.

Інформація, подана у таблиці 2.10, слугує основою для оцінки рейтингу стресостійкості АТ «ОТП БАНК» за підсумками 2023 року.

Таблиця 2.10 – Рейтинг стресостійкості АТ «ОТП БАНК» за 2023 рік

Стресостійкість		Бальна оцінка
<i>Загальний бал</i>		4,28
Залежність від вкладів фізичних осіб	31,74	3
Якість фондування	-	5
Прибутковість	8,3%	5
Ліквідність	12,86%	4
Достатність капіталу	16,0%	5
<i>Масштаб діяльності банку</i>		3,84

Джерело: систематизовано на основі даних [12]

У рейтингу, представленому в таблиці 2.10, банки були оцінені за їхньою стресостійкістю та лояльністю вкладників. Стресостійкість банку визначалася на основі таких ключових показників, як якість активів, рівень капіталізації, ліквідність, прибутковість та надійність фондування. Лояльність вкладників оцінювалася через рівень зацікавленості клієнтів у депозитних продуктах банку та його позицію на ринку роздрібних депозитів. Цей показник включав аналіз частки банку на ринку депозитів, зростання роздрібного портфеля за квартал, досвід роботи на ринку та платіжну репутацію.

АТ «ОТП БАНК» отримав одну з найвищих оцінок за лояльністю вкладників, що свідчить про високу довіру клієнтів до банку, а також його успішність у роздрібному сегменті депозитного ринку. Це підвищує репутацію банку серед вкладників та партнерів і може позитивно вплинути на стабільність фінансової діяльності.

Цей високий рівень лояльності може мати значний вплив на систему

внутрішнього контролю, оскільки зростаюча база клієнтів та стабільний потік депозитних коштів підвищують вимоги до управління ризиками та підтримки належного рівня обслуговування. Відповідно, банк може інвестувати в удосконалення системи внутрішнього контролю для забезпечення безпеки операцій, захисту даних клієнтів і запобігання шахрайству, що є важливою складовою для підтримки лояльності клієнтів.

Оцінка особливостей організації контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» засвідчила наявність добре налагодженої системи внутрішнього контролю, що охоплює основні аспекти діяльності банку. Система внутрішнього контролю базується на чіткому розподілі функцій і обов'язків між відповідними підрозділами, що дозволяє ефективно управляти ризиками, забезпечувати виконання внутрішніх політик та забезпечувати відповідність нормам законодавства. Важливим компонентом цієї системи є інтеграція принципів контролю на всіх рівнях управління, що дозволяє банку оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати потенційні ризики.

Особливу увагу банк приділяє забезпеченню безпеки фінансових потоків і підтримці довіри своїх вкладників. Це досягається через ефективне здійснення регулярного моніторингу, перевірки внутрішніх процедур та оцінки ефективності контрольних заходів. Дотримання принципів ризик-менеджменту і постійна адаптація до змінюваних умов ринку дозволяють підтримувати високий рівень стабільності і стійкості банку.

Водночас необхідність удосконалення системи внутрішнього контролю стає очевидною в умовах динамічних змін на фінансових ринках і глобальних економічних процесах. Потрібно розробити нові підходи до моніторингу ризиків, вдосконалення контрольних процедур, а також інтеграції новітніх технологій для забезпечення більш ефективної роботи системи контролю.

Отже, наступним етапом є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю в АТ «ОТП БАНК», що дозволить підвищити ефективність управління ризиками, забезпечити фінансову стабільність і зміцнити позиції банку на фінансовому ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ БАНКУ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Комплексний підхід до проведення контрольних процедур банку АТ «ОТП БАНК»

Комплексний підхід до проведення контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» є ключовим елементом системи внутрішнього контролю, який сприяє ефективному управлінню ризиками, дотриманню нормативно-правових вимог та забезпеченню стабільності фінансових операцій. Такий підхід включає інтеграцію різних рівнів контролю, що дозволяє банку вчасно і ефективно виявляти та мінімізувати ризики, а також оперативно реагувати на зміни в економічному та регуляторному середовищі. Забезпечення високого рівня контролю сприяє не тільки захисту інтересів вкладників і партнерів, але й підвищенню конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

Система внутрішнього контролю АТ «ОТП БАНК» є важливим інструментом підвищення ефективності управління, сприяючи зниженню витрат та створенню умов для подальшого розвитку організації. Реалізація контрольних процедур у банку направлена на досягнення стратегічних та оперативних цілей. Однак, у процесі ефективного використання ресурсів, можуть виникати ситуації, коли витрачені трудові та матеріальні ресурси значно перевищують досягнуті результати. У зв'язку з потенційними ризиками виникнення таких ситуацій, комплексний підхід до проведення контрольних процедур АТ «ОТП БАНК» є необхідною умовою для підтримки стабільності і розвитку банку.

Для забезпечення ефективності комплексного підходу до проведення контрольних процедур у АТ «ОТП БАНК» система внутрішнього контролю повинна включати розробку та впровадження аналітичних процедур, що базуються на критеріях внутрішнього контролю, а також враховувати специфіку банківської діяльності. Оцінка ефективності цих процедур здійснюється за

допомогою визначених критеріїв, що дозволяють виявити рівень їхнього впливу на стабільність та загальний розвиток банку, а також сприяють удосконаленню банківських операцій і зниженню ризиків (рис. 3.1).

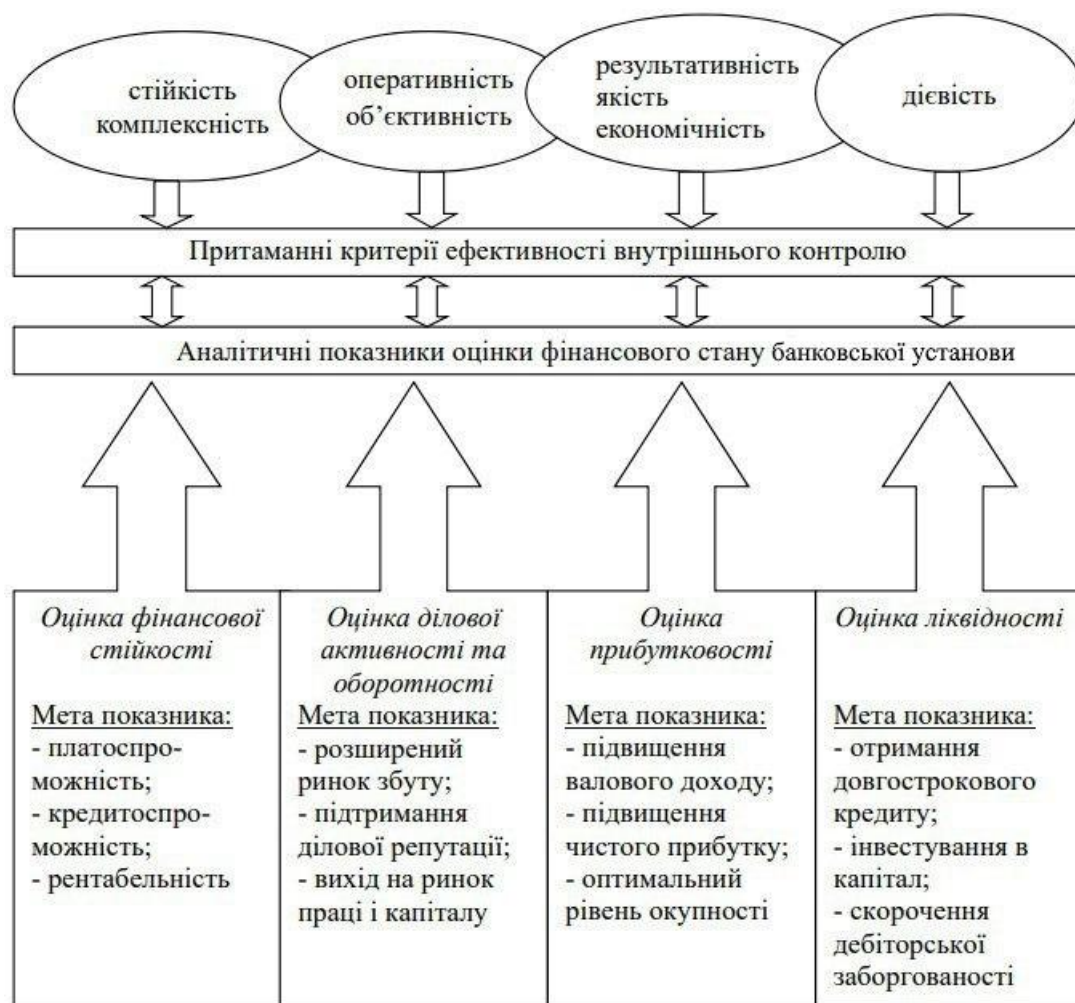


Рисунок 3.1 – Модель оцінки ефективності системи внутрішнього контролю в діяльності АТ «ОТП БАНК»

Джерело: власна розробка автора

Комплексний підхід до проведення контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» передбачає інтеграцію принципів ефективного внутрішнього контролю на всіх етапах діяльності банку. Врахування таких принципів, як чіткість, вимірюваність, досяжність, реалістичність та своєчасність, є основою для формування ефективної системи контролю, що дозволяє банку досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкість на ринку фінансових послуг.

Зокрема, принцип чіткості є важливим для визначення конкретних завдань

в рамках контрольних процедур. Завдяки детально прописаним цілям і процесам кожен етап внутрішнього контролю в банку буде спрямований на досягнення вимірюваних результатів, що підвищує ефективність та прозорість операцій банку. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити ймовірність виникнення несанкціонованих дій або ризиків.

Принцип вимірюваності підтримує необхідність розробки чітких показників для оцінки ефективності контрольних процедур. Це дозволяє банку оцінювати рівень досягнення внутрішніх цілей, зокрема щодо управління ризиками, зростання депозитного портфеля або виконання вимог нормативних актів.

Дотримання принципу досяжності є основою для того, щоб завдання, поставлені в межах системи внутрішнього контролю, були реалістичними, з урахуванням наявних ресурсів і можливостей банку. Завдяки цьому банк зможе забезпечити стійкість своїх операцій та ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Принцип реалістичності вимагає, щоб внутрішні контрольні процедури відповідали поточним ресурсним можливостям банку. Це дозволяє забезпечити відповідність між завданнями і наявними ресурсами, мінімізуючи ризики неефективного використання коштів та персоналу.

Принцип своєчасності забезпечує ефективність контрольних процедур шляхом чіткої прив'язки до термінів виконання завдань, що дозволяє банку своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, нормативному регулюванні та внутрішніх процесах.

Отже, комплексний підхід до контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» полягає в інтеграції зазначених принципів у систему внутрішнього контролю. Це дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішнього моніторингу та управління ризиками, а й зміцнити фінансову стабільність банку, забезпечити конкурентоспроможність та відповідність сучасним вимогам ринку.

Характеристика внутрішньої системи контролю в АТ «ОТП БАНК» повинна базуватися на етапах її організації. Систематизувавши погляди фахівців

щодо існуючих методів внутрішнього контролю, була розроблена модель спроможності та надійності реалізації методів управління системою внутрішнього контролю, яка наведена в таблиці 3.1. Ця модель дозволяє оцінити ефективність впровадження контрольних процедур та методів управління, що використовуються в банку, зокрема щодо їх здатності забезпечити стабільність та відповідність стандартам безпеки, а також підтримку довіри клієнтів і партнерів банку.

Таблиця 3.1 – Модель спроможності та надійності методів управління системою внутрішнього контролю в АТ «ОТП БАНК»

Етап організації внутрішнього контролю	Методи впливу внутрішнього контролю на організацію діяльності	Оцінка ефективності проведення
1	2	3
визначення форми та функцій організації системи внутрішнього контролю	1) опитування персоналу; 2) спостереження; 3) ознайомлення з документами управління та обліку; 4) вивчення документів попереднього дослідження замовника; 5) вивчення результатів документальних перевірок всіх контрольних органів, що проводили перевірки; 6) ознайомлення з вимогами до організації системи внутрішнього контролю.	отримання загальних даних щодо специфіки та масштабів діяльності підприємства, бухгалтерського обліку та служби внутрішнього аудиту
тестування (дослідження) системи внутрішнього контролю для виявлення сильних та слабких сторін контролю	1) інспекція; 2) спостереження; 3) вивчення; 4) контрольні обміри.	одержання адекватних висновків про надійність та доцільність функціонування системи внутрішнього контролю
виявлення кола посадових осіб, на яких будуть покладені функції внутрішнього контролю, а також залучення консультантів зі спеціалізованих організацій	1) вивчення; 2) аналіз; 3) дослідження.	дослідження організаційної структури управління, з метою встановлення взаємин управлінських структур, їх права та обов'язки, розподіл штатних і фінансових ресурсів, функцій управління
розроблення положення, що стосується організації системи внутрішнього контролю	1) вивчення; 2) аналіз.	за результатами аналізу наявного положення щодо організації внутрішнього контролю здійснення коригування або доповнення

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
розроблення або доповнення відповідних посадових інструкцій функціями внутрішнього контролю	1) вивчення; 2) аналіз.	з метою ефективного розподілу зобов'язань відповідальних осіб за внутрішнім контролем та взаємовідносин з фахівцями структурних підрозділів
розробка форм документування результатів здійснення внутрішнього контролю	1) вивчення; 2) аналіз.	оцінка та аналіз програми розвитку банківської установи, а також комплексу планових заходів, здатних забезпечити її виконання
здійснення функцій внутрішнього контролю протягом встановленого звітного періоду	1) вивчення; 2) аналіз.	дослідження фінансових результатів діяльності з плановими (прогнозними) показниками фінансового плану
обговорення результатів проведення внутрішнього контролю з керівництвом банківською установою й власниками	1) вивчення; 2) аналіз.	визначення і відображення в програмних документах можливих шляхів вдосконалення системи внутрішнього контролю з урахуванням подальшого розвитку банківської установи
моніторинг системи внутрішнього контролю	1) вивчення; 2) аналіз.	проведення аналізу і зіставлення намічених раніше програмних цілей функціонування банківської установи з фактично досягнутими результатами для визначення ефективності функціонування

Джерело: власна розробка автора

Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю в АТ «ОТП БАНК» повинна базуватись на виявленні сильних та слабких сторін контролю, що здійснюється в рамках банківської діяльності. У таблиці 3.2 представлена загальна характеристика позитивного та негативного впливу на стан внутрішнього контролю через основні компоненти системи внутрішнього контролю банку.

Оцінка поточного стану діяльності банку та визначення напрямків для підвищення його прибутковості повинні бути відображені у звіті служби

внутрішнього контролю АТ «ОТП БАНК». Згідно з вимогами, звіт повинен передбачати регулярний моніторинг діяльності банку, що сприяє комплексній оцінці ефективності його операцій та результативності управлінських заходів.

Таблиця 3.2 – Аналіз впливу основних елементів системи внутрішнього контролю на ефективність функціонування АТ «ОТП БАНК»

Основний елемент, що визначає стан внутрішнього контролю	Позитивний вплив	Негативний вплив
компетентний персонал	права та обов'язки кожного працівника є чітко визначеними в посадових інструкціях	відсутність визначеного переліку завдань та обов'язків працівника зменшує ступінь відповідальності та повноважень
розподіл упорядкованих посадових обов'язків між працівниками, що беруть участь у формуванні інформації щодо ведення справ	комплексне надання інформації	відсутність взаємозв'язку та згуртованості
необхідні формальні процедури під час здійснення фінансових операцій	неупереджений контроль за здійсненням операцій	не чітке визначення прав та обов'язків кожного працівника
фізичний контроль за активами та документацією	відповідальне зберігання майна банку та проведення його інвентаризації	наявність ризику втрат, недостач або пошкоджень активів банку
складання первинних документів	своєчасне відображення даних у бухгалтерській та фінансовій звітності	наявна неправдива інформація

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, комплексний підхід до проведення контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» є важливим інструментом для забезпечення ефективності управління ризиками, підвищення рівня фінансової стабільності та покращення конкурентоспроможності банку на ринку. Впровадження системи внутрішнього контролю на всіх рівнях банківської діяльності дозволяє ефективно управляти ризиками, мінімізувати можливі фінансові втрати та підвищувати довіру клієнтів. Важливим аспектом є постійне вдосконалення методів контролю, що забезпечує адекватну відповідність змінюваним вимогам нормативно-правового

середовища та міжнародним стандартам. У підсумку, комплексний підхід до контролю допомагає банку АТ «ОТП БАНК» зміцнити свою фінансову позицію, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стійкий розвиток в умовах високої конкурентної боротьби на банківському ринку.

3.2. Моніторинг та управління ризиками як чинники покращення системи контролю банку

Моніторинг та управління ризиками є ключовими складовими, що забезпечують стійкість та ефективність системи внутрішнього контролю АТ «ОТП БАНК». Ці процеси спрямовані на ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу на діяльність банку та впровадження дієвих механізмів реагування. В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку, дотримання регуляторних вимог та швидких змін у зовнішньому середовищі, моніторинг ризиків у банку виступає стратегічним інструментом забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних підходів до управління ризиками дозволяє АТ «ОТП БАНК» оптимізувати внутрішні процеси, мінімізувати потенційні втрати та сприяти сталому розвитку, що є важливим для збереження довіри клієнтів і партнерів.

Управління ризиками охоплює підготовку та впровадження заходів, спрямованих на зниження ймовірності прийняття невірних рішень і мінімізацію негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок небажаного розвитку подій під час реалізації управлінських рішень. У банківському секторі цей процес ґрунтується на концепції прийняттого рівня ризику, яка передбачає можливість раціонального впливу на ризик, його аналіз і приведення до допустимого рівня для забезпечення стабільності та ефективності діяльності.

Система управління ризиками складається з об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління виступають банківські установи та їхні конкурентні позиції на ринку банківських послуг. Управляючим параметром є

рівень ризику, який визначається як ключова змінна. Суб'єктом управління в цій системі є підрозділ ризик-менеджменту, що на основі зібраної інформації, застосовуючи різноманітні методи теорії ризиків, розробляє заходи впливу, спрямовані на зниження рівня ризику або його підтримання на прийнятному рівні.

Побудова системи управління ризиками базується на ієрархічному принципі, завдяки якому процес управління здійснюється на двох рівнях: виконавчому, що займається реалізацією заходів, і координуючому, відповідальному за стратегічне планування та моніторинг ефективності.

Управління ризиками банку включає моніторинг потенційно несприятливих змін, що можуть виникнути внаслідок прийнятих рішень або впливу зовнішніх факторів. Основною метою такого контролю є виявлення ризиків на ранніх етапах та впровадження заходів для зменшення їх можливого негативного впливу на діяльність банку.

Процес управління ризиками під час розробки рішень включає проведення аналізу ризиків, пов'язаних зі стратегічними, тактичними та оперативними рішеннями. Це дає можливість оцінити рівень ризику, який слід враховувати при прийнятті рішення, або визначити найбільш імовірні та значущі фактори ризику (рис. 3.2).

На координаційному рівні забезпечується синхронізація роботи всіх компонентів системи управління ризиками відповідно до визначених банком цільових орієнтирів.

Сучасна банківська система взаємодіє з широким колом суб'єктів, серед яких акціонери, клієнти, партнери, органи влади, учасники фінансового ринку та конкуренти, що робить її надзвичайно різноманітною. Цю складність ускладнюють численні взаємозв'язки між суб'єктами, які охоплюють економічні, інформаційні, політичні та адміністративні аспекти. Кожен із цих учасників має вплив на інших, що свідчить про тісну взаємозалежність зовнішнього середовища. Зміна у взаємодії банку з будь-яким із цих суб'єктів призводить до коригування взаємозв'язків і з іншими учасниками.

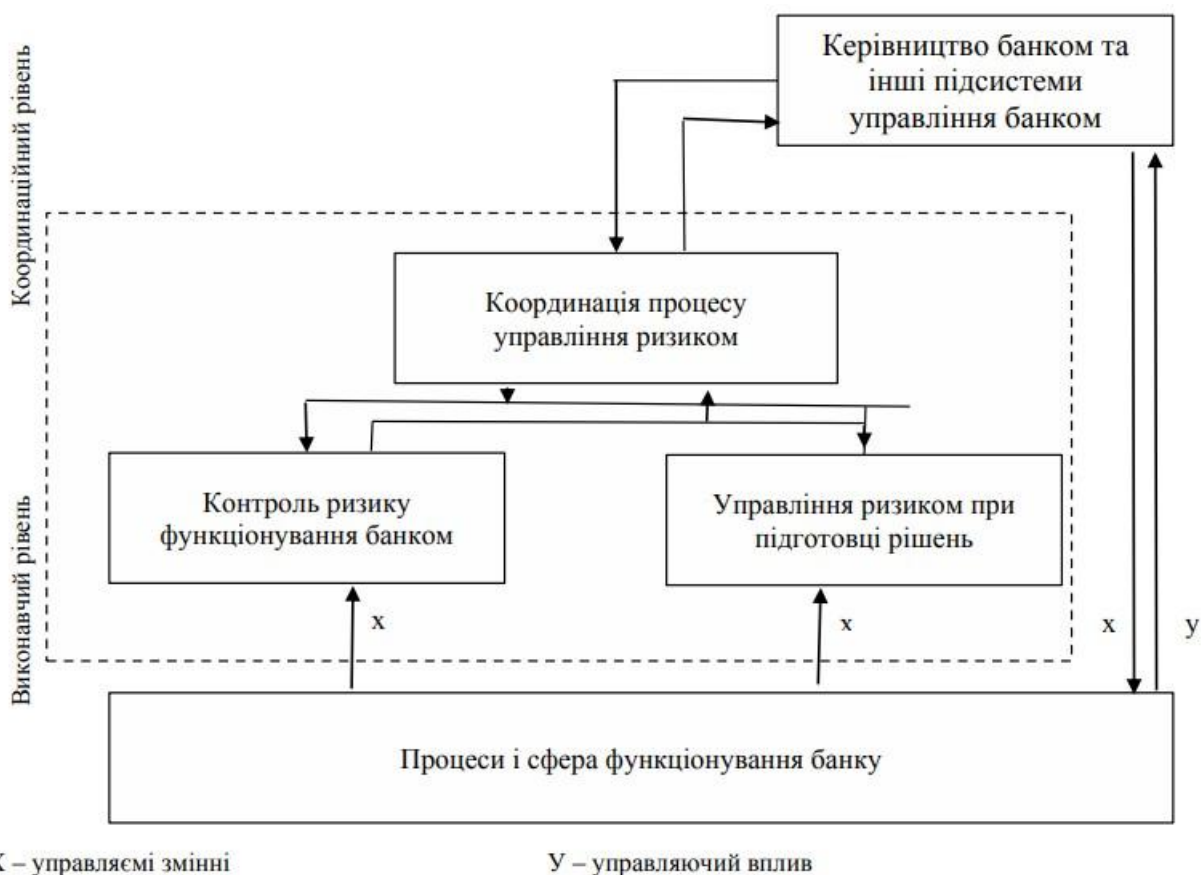


Рисунок 3.2 – Структура управління ризиками в банківській установі

Джерело: власна розробка автора

Методи управління банківськими ризиками варто розглядати у контексті етапів процесу їхнього управління.

Виявлення ризиків та визначення їхніх причин є важливим етапом в управлінні ризиками. Основним інструментом для цього є комплексний аналіз банківських операцій, що можуть нести ризики, а також вивчення зовнішніх факторів, що впливають на їх виникнення та зміни. Такий аналіз дає можливість оцінити фінансову стійкість банківської системи, виявити існуючі тенденції та потенційні впливи зовнішнього середовища. Для досягнення повного та своєчасного виявлення ризиків необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає як аналіз поточного стану, так і прогнозування змін в умовах зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оцінка ризику та потенційних фінансових втрат передбачає визначення ймовірності виникнення негативних подій, що можуть призвести до збитків,

залежно від типу банківських операцій. Для цього використовуються різноманітні методи, зокрема: визначення чутливості портфеля до ринкових ризиків за допомогою альфа- та бета-аналізу, а також аналізу дюрації; оцінка ризикової вартості портфеля з урахуванням кореляцій між його складовими; аналіз кредитного ризику через оцінку фінансового стану позичальників; вимірювання ризику ліквідності та фондування, зокрема за допомогою геп-ліквідності; визначення ліквідності активів через порівняння позиції банку із розмірами ринку; оцінка операційного ризику через систему моніторингу операцій, пов'язаних з потенційним відмиванням коштів.

Прийняття рішень щодо визнання або відмови від ризиків полягає в комплексній оцінці усієї сукупності ризиків, із якими банк готовий працювати, а також можливості ефективного управління ними для досягнення стабільного функціонування фінансової установи.

Основні методи управління ризиками включають діагностику та моніторинг, встановлення нормативів і лімітів, диверсифікацію, формування резервів для покриття можливих збитків та використання хеджування. Ці методи сприяють ефективному регулюванню рівня ризику та мінімізації негативних наслідків для банку.

Організація процесу контролю здійснюється на етапі регулювання ризиків, що є важливим етапом у загальному процесі управління ризиками банку. На цьому етапі проводиться контроль за рівнем прийнятих фінансових ризиків, обсягом можливих збитків, а також за дотриманням встановлених нормативів та лімітів. Крім того, оцінюється ефективність управління окремими видами ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози і знижувати ймовірність помилок та збитків у майбутньому.

На нашу думку, система управління ризиками як чинник покращення системи контролю АТ «ОТП БАНК» повинна бути спрямована на досягнення наступних цілей:

- забезпечення оптимального балансу між доходністю банківських операцій та їх ризиковістю, що дозволяє максимізувати прибуток при

- мінімізації потенційних втрат;
- підтримка достатнього рівня ліквідності банківських надходжень, що гарантує безперебійну діяльність банку, при цьому зберігаючи можливість ефективно оптимізації обсягів прибутку;
- гарантування відповідності встановленим нормам достатності капіталу, що забезпечує фінансову стабільність та здатність банку покривати ризики в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Варто зауважити, що для АТ «ОТП БАНК» найбільшу загрозу наразі становлять ризики, які не безпосередньо пов'язані з банківськими операціями. Серед таких ризиків можна виокремити репутаційні, конкурентні у банківському секторі, а також операційні ризики. Тому при вирішенні питань управління фінансовими ризиками АТ «ОТП БАНК» доцільно розробити методику, яка дозволить ефективно виявляти, локалізувати, оцінювати та контролювати ці ризики, а також мінімізувати їхній вплив на стабільність і ефективність діяльності банку.

Моніторинг та управління ризиками є критично важливими елементами системи внутрішнього контролю в АТ «ОТП БАНК». Постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти ризики і коригувати стратегії для зниження можливих фінансових втрат. Управління ризиками допомагає забезпечити стабільність банку, оптимізувати ліквідність та капітал, а також знижуючи ймовірність збитків.

Таким чином, комплексний підхід до моніторингу та управління ризиками сприяє підвищенню ефективності контролю в банку, знижуючи невизначеність і зміцнюючи довіру клієнтів та акціонерів. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність банку на ринку.

ВИСНОВКИ

Удосконалення системи контролю в банківських установах є важливим елементом забезпечення їх стабільного функціонування та ефективності в умовах постійно змінюваного фінансового середовища. Зростаюча конкуренція, регуляторні вимоги та новітні виклики, зокрема цифровізація банківських послуг, вимагають від банків гнучкості у впровадженні контрольних процедур. Дослідження, представлене в даній кваліфікаційній роботі, спрямоване на аналіз та вдосконалення системи внутрішнього контролю в банківській установі. Метою є визначення ключових аспектів, що впливають на ефективність контролю та розробка рекомендацій, які дозволять підвищити надійність банківської установи, зменшити ризики та покращити загальну ефективність управлінських процесів у ній.

Реалізація контролю в банківській установі здійснюється через систему внутрішнього контролю, яка повинна забезпечувати об'єктивну оцінку поточного стану банку, виявлення та аналіз проблем, що впливають на його розвиток, ідентифікацію слабких місць у діяльності банку, визначення джерел і причин виникнення негативних результатів чи небажаних тенденцій у його функціонуванні. На основі цієї інформації мають ухвалюватися обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стабільності й підвищення конкурентоспроможності банку.

Складові та інструменти системи внутрішнього контролю банківської установи є невід'ємною частиною ефективного управління та забезпечення стабільності її діяльності. Вони охоплюють різноманітні аспекти, від моніторингу та оцінки ризиків до розробки і впровадження контрольних процедур, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які порушення або відхилення від норм. Важливими інструментами є системи обліку, звітності, аудит та правове регулювання, які забезпечують прозорість, надійність і відповідність діяльності вимогам законодавства. Реалізація ефективної системи контролю дозволяє банку мінімізувати ризики, покращити фінансову

стабільність та підвищити довіру клієнтів і партнерів.

Базою дослідження було обрано акціонерне товариство «ОТП БАНК» – одна з провідних банківських установ України, яка надає широкий спектр фінансових послуг та характеризується сучасними підходами до організації контролю і управління ризиками.

Аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП БАНК» за період 2019–2023 років демонструє позитивну динаміку основних фінансових результатів, що свідчить про стабільний розвиток банку. Зростання загальної суми активів на 12,1% та власного капіталу на 34,4% відображає ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення стійкості банку. У той же час збільшення чистого прибутку на 616,6% вказує на успішну реалізацію стратегічних заходів, що сприяли покращенню операційної ефективності. Показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) також демонструють зростання, що підтверджує ефективність використання ресурсів банку. Загалом, отримані результати свідчать про фінансову стійкість та здатність АТ «ОТП БАНК» адаптуватися до змінюваних економічних умов, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Оцінка особливостей організації контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» засвідчила наявність добре налагодженої системи внутрішнього контролю, що охоплює основні аспекти діяльності банку. Система внутрішнього контролю базується на чіткому розподілі функцій і обов'язків між відповідними підрозділами, що дозволяє ефективно управляти ризиками, забезпечувати виконання внутрішніх політик та забезпечувати відповідність нормам законодавства. Важливим компонентом цієї системи є інтеграція принципів контролю на всіх рівнях управління, що дозволяє банку оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати потенційні ризики.

Особливу увагу банк приділяє забезпеченню безпеки фінансових потоків і підтримці довіри своїх вкладників. Це досягається через ефективне здійснення регулярного моніторингу, перевірки внутрішніх процедур та оцінки

ефективності контрольних заходів. Дотримання принципів ризик-менеджменту і постійна адаптація до змінюваних умов ринку дозволяють підтримувати високий рівень стабільності і стійкості банку.

Комплексний підхід до проведення контрольних процедур в АТ «ОТП БАНК» є важливим інструментом для забезпечення ефективності управління ризиками, підвищення рівня фінансової стабільності та покращення конкурентоспроможності банку на ринку. Впровадження системи внутрішнього контролю на всіх рівнях банківської діяльності дозволяє ефективно управляти ризиками, мінімізувати можливі фінансові втрати та підвищувати довіру клієнтів. Важливим аспектом є постійне вдосконалення методів контролю, що забезпечує адекватну відповідність змінюваним вимогам нормативно-правового середовища та міжнародним стандартам. У підсумку, комплексний підхід до контролю допомагає банку АТ «ОТП БАНК» зміцнити свою фінансову позицію, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стійкий розвиток в умовах високої конкурентної боротьби на банківському ринку.

Моніторинг та управління ризиками є ключовими чинниками, що визначають ефективність системи внутрішнього контролю в банку, зокрема в АТ «ОТП БАНК». Постійний моніторинг ризиків дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та забезпечує оперативну реакцію на зміни в умовах як зовнішнього, так і внутрішнього середовища банківської діяльності. Це дозволяє коригувати стратегії та операційні процеси для зниження можливих фінансових втрат і підтримання стабільності банку.

Управління ризиками, в свою чергу, сприяє мінімізації негативних наслідків фінансових невизначеностей, забезпечуючи оптимальний рівень ліквідності та капіталу. Це дозволяє банку підтримувати ефективність прийняття рішень, а також знижує ймовірність виникнення значних збитків у разі непередбачених ситуацій. Врахування різних типів ризиків на усіх етапах банківської діяльності є важливим для забезпечення високої фінансової стійкості та надійності банківської установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківське право України : навч. посібн. / [Ковалів М. В., Єсімов С. С., Назар Т. Я. та ін.]. Львів : СПОЛОМ, 2023. 256 с. Бібліогр. в кінці розділів.
2. Весельська Д. Аналіз ризиків банківської системи України в умовах війни. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/15656/1/Veselska_D%D0%9E_KR_072_2024.pdf
3. Грудзевич У. Оцінка діяльності банку України рейтинговими агентствами в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 1. С. 149 –155
4. Грудзевич , У., Пилипенко , С., & Огінок, С. (2024). КОМПЛАЄНС-ПОЛІТИКА БАНКІВ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>
5. Дзюрах Ю.М., Кулиняк І.Я. Оцінювання надійності банків України за рейтинговою методикою В. Кромонава. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 186–194.
6. Жаворонок А. В. Моделювання оцінки конкурентоспроможності банківських послуг / А. В. Жаворонок, О. М. Грубляк, В. Ю. Блауш // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 33. – С. 278-286.
7. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.
8. Зарічна, Н. (2024). ФОРМАЛІЗАЦІЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 214-219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
9. Карчева Г. Т. Фінансовий стан банків України в умовах загрози світової фінансово-економічної кризи. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/11.pdf.
10. Лавров Р., Кравченко А. Рейтингування банків як індикатор їх успішності на фінансовому ринку. Проблеми і перспективи економіки та

управління. 2019. № 3. С. 294–304.

11. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.
12. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2024).
13. Мирошнік Д., Богуславська С. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42>
14. Наконечна , А. (2021). Сучасний стан контролю в сфері банківської діяльності: проблеми та шляхи вдосконалення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (1), 66–72. <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue1-2021-10>
15. Омельчук Я. А. Як змінилися вимоги до організації внутрішнього контролю у банках України? [Електронний ресурс] / Я. А. Омельчук // ЛІГА.НЕТ. – Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/iaomelchuk/article/34348> (дата звернення 09.11.2024).
16. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/news/431142/> (дата звернення: 30.11.2024).
17. Офіційний сайт Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 30.11.2024).
18. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. Економіка та суспільство. № (41). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> (дата звернення 12.11.2024).
19. Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2022. Вип. 3 (69). С. 36–41.
20. Рейтинг стійкості банків. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/?date=2023-10-01> (дата звернення 17.11.2024).

21. Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1& z=8731>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.1
22. Сисоєнко, І., & Карлюка, Д. (2022). АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ. *Підприємництво та інновації*, (23), 132-137. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.22>
23. Тарасенко О. Чому сучасні банки мають оновити систему внутрішнього контролю / О. Тарасенко // Фінансовий клуб. – 2019. – Режим доступу : <https://finclub.net/ua/blogs-all/chomu-suchasni-banku-maiutonovyty-systemu-vnutrishnoho-kontroliu.h> (дата звернення 08.11.2024).
24. Управління банківськими ризиками [Електронний ресурс]: підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. – Київ : КНЕУ, 2018. – 535, [1] с.
25. Федевич Л., Ливдар М., Межирицька Я. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2020. № (21). URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25> (дата звернення 10.11.2024).
26. Шірінян А.С., Шірінян Л.В. Конкурентоспроможність ринку банківських послуг України: фактор масштабу. Економіка України. 2019. № 2. С. 37 –48
27. Яськов Є.О., Смесова В.Л. Ринок міжнародних рейтингових агентств та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості країни. Академічний огляд. 2023. № 1 (58). С. 270 –282.
28. Adeabah D. Reputational risks in banks: A review of research themes, frameworks, methods, and future research directions. *Journal of Economic Surveys*, Wiley Blackwell. 2023. Vol. 37 (2). P. 321–350. URL: [https://ideas.repec.org/a/ bla/jecsur/v37y2023i2p321-350.html](https://ideas.repec.org/a/bla/jecsur/v37y2023i2p321-350.html)
29. Tytenko L.V. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 3. P. 309–318.

ДОДАТКИ