

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО
КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**
(за матеріалами АТ "АЛЬФА-БАНК", м. Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Котович
Тетяни Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Силкіна
Юлія Олегівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ		6
1.1.	Сутність та характеристика управлінського контролю на підприємстві	6
1.2.	Методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ "АЛЬФА-БАНК".....		23
2.1.	Аналіз діяльності підприємства та методів контролю у системі управління	23
2.2.	Оцінка ефективності системи управлінського контролю на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ "АЛЬФА-БАНК".....		45
3.1.	Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управлінського контролю на підприємстві...	45
3.2.	Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....		55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		57
ДОДАТКИ.....		64

ВСТУП

В умовах нестабільного розвитку зовнішнього середовища господарюючі суб'єкти, які діють в Україні, з метою ефективного функціонування та сталого розвитку повинні використовувати прогресивні теорії, інструменти, методи та форми управління, а також спиратися на досвід провідних світових компаній у сфері управлінського контролю.

У діяльності сучасних підприємств побудова та формування системи управлінського контролю набуває характеру основи, яка є необхідною для всіх рівнів управління організацією.

Саме тому, **актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що нині управлінський контроль як інструмент виконання управлінських завдань відіграє особливу роль у підвищенні результативності діяльності, забезпеченні раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства, сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням управлінського контролю займаються такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М.Т. Білуха, Т.А. Бутинець, В.В. Бурцев, Б.І. Валуєв, О.О. Горелик, Ю.А. Данилевський, Н.В. Дикань, Н.І. Дорош, І.К. Дрозд, С.Б. Ільїна, В.Ф. Максимова, Х.Ш. Муллахметов, А.В. Слипачук, Н.М. Ушакова, А.Д. Шеремет та інші.

Незважаючи на те, що більшість актуальних питань, пов'язаних з умовами щодо ведення господарської діяльності, вже розглянуто указаними науковцями, постійний розвиток подібної діяльності породжує нові проблеми як теоретичного і практичного характеру, які супроводжуються покращенням процесів організації управлінського контролю, що стосується діяльності підприємств.

Метою роботи є дослідження передумов формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві та розробка шляхів їх удосконалення.

Завданням роботи є:

визначити сутність та характеристику управлінського контролю на підприємстві;

дослідити методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві;

проаналізувати діяльність підприємства та методів контролю у системі управління;

провести оцінку ефективності системи управлінського контролю на підприємстві;

здійснити обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управлінського контролю на підприємстві;

визначити прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управлінського контролю на підприємстві.

Предметом роботи є теоретико-методичні та організаційні засади формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.

Методи дослідження. Робота базується на основних принципах і положеннях теорії контролю, на досвіді управлінського контролю провідних компаній України та світу. А також на загальнонаукових методах - під час обґрунтування теоретичних положень до організації контролю і визначення принципів та етапів його організації, установлення правил визначення точок контролю; системного підходу – для уточнення визначення поняття «система контролю»; безпосереднього спостереження й анкетування – під час вивчення практики організації системи контролю у АТ "АЛЬФА-БАНК"; із застосуванням методів теорії мотивації та інформаційного моделювання – під час дослідження логіки визначення елементів методики контролю.

Інформаційною базою дослідження є результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджували дане питання, матеріали періодичних видань, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні новітніх методів розподілу всіх співробітників за грейдами, введення унікального KPI для більш доцільної мотивації співробітника .

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні запропонованих рекомендацій з метою вдосконалення процесу формування управлінського контролю на підприємстві, що дозволить сформувати ефективну систему контролю у АТ "АЛЬФА-БАНК"

Апробація результатів дослідження. На основі проведених досліджень опубліковано наукову статтю «Формування системи управлінського контролю на підприємстві» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ Частина 1 «Менеджмент: імперативи та виклики». – С. 33 (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки. Робота проілюстрована 14 таблицями та 8 рисунками, доповнена 4 додатками. Список використаних джерел налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та характеристика управлінського контролю на підприємстві

У сучасних реаліях жоден суб'єкт господарювання, які мають за мету ефективне функціонування та сталий розвиток, не може існувати без прогресивних технологій, методів та інструментів управління, а також без використання досвіду провідних світових компаній у сфері управлінського контролю. Контроль може бути визначено одна з функцій управління, або як процес, який передбачає визначення якості відносно того, як підлеглими виконується робота. Це може забезпечити виконання планів, які мають бути спрямовані на досягнення цілей підприємства [56, с. 83-85].

Таблиця 1.1

Визначення терміну «контроль» у спеціальній науковій літературі

Визначення	Джерело
Контроль визначає, наскільки доцільно та законним є використання наявних ресурсів, таких як інвестиційні, трудові, матеріальні та інші, поєднуючи це з процесом перевірки, наскільки планування було обґрунтованим, а також наскільки фактичне виконання робіт є відповідним до планових обсягів.	М.Д. Корінько [2, с. 25]
Контроль у визначенні автора – це процес, який передбачає відповідність щодо того, як функціонує об'єкт відносно прийнятого управлінського рішення й наскільки він орієнтований на успішне досягнення основної цілі.	З.В. Гуцайлюк [3, с. 82]
Контроль розглядають, як точно націлений вплив на той чи інший об'єкт управління. Цей процес передбачає за собою систематичний нагляд, спостереження за їх діяльністю з метою виявити відхилення, якщо такі можуть бути, від затверджених норм, правил, вимог чи завдань, які можуть виникати у процесі їх реалізації.	Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коцупатий [9, с. 25]
Контроль визначає з кібернетичної точки зору й затверджує його як функцію, складну підсистему, окремий процес менеджменту.	В.О. Шевчук [11, с. 25]

Джерело: складено автором на основі [31]

На основі наукових праць уже протягом багатьох століть, контроль визначають для себе як відповідність фактичних результатів до тих, які є бажаними.

Для прикладу, за визначенням Б. Сівон, контроль як один з елементів функцій управління, може передбачати: представлення того стану речей, які є фактичними; детальний аналіз того стану, який визначається, як обов'язковий; співставлення виконання з визначеним станом з метою визначення ступеня відповідності; встановлення тих чи інших причин, за яких можливі відхилення виконання від визначеного стану [62, с. 56-63].

Як процес, функцію чи систему контроль визначали такі науковці як Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коцупатий. До того ж, сутність контролю встановлюють як цілеспрямований вплив щодо тих об'єктів які підлягають управлінню. Передбачають процес системного нагляду, спостереження за їх діяльністю з метою виявлення можливих наявних відхилень від затверджених норм чи відповідних вимог, що можуть виникати у процесі їх виконання.

Відповідно елементи контролю, які можуть бути на підприємстві наведено на рис. 1.1.

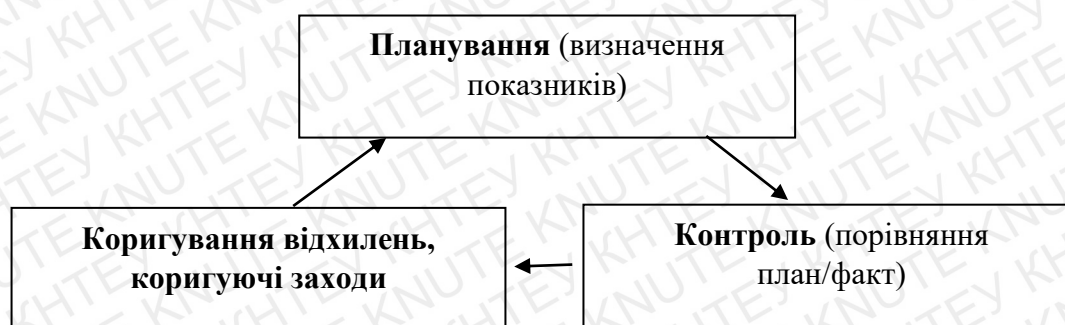


Рис.1.1. Елементи контролю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [31]

До того ж, процес контролю можна визначати, як складову системи управління (рис. 1.2), так і системи бухгалтерського обліку.



Рис.1.2. Схема формування контролю

Джерело: складено автором на основі [31]

Таким чином, контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до звичайного спеціаліста великої мережі. За правильної організації процесу контролю компанія може вчасно виявляти всі можливі недоліки та похибки щодо основної діяльності підприємства. Відповідно до того, керівництво буде здатне оперативно вжити заходи щодо їх усунення. Як управління економікою України, так і організація управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємств зокрема має передбачати реалізацію ефективного контролю як важливої і автономної аналітичної функції управління [32 с. 31].

Таблиця 1.2

Визначення терміну «управлінський контроль» в спеціальній науковій літературі

Джерело	Визначення
Н.Г. Виговська [18, с. 235]	Визначає контроль в управлінні як перевірку щодо того, наскільки ефективно відбувається дотримання встановлених норм й реалізація завчасно затверджених завдань, планів чи рішень
Т.А. Бутинець, Р.О. Савченко [20, с. 107]	Управлінський контроль насамперед визначає як функцію, що стосується роботи підрозділів або посадовців, що працюють на відповідному підприємстві, затверджену посадовою інструкцією відповідно до займаної посади. Передбачає у виконанні забезпечення надання інформативних даних відносно руху активів і пасивів компанії, даних, які можуть бути корисними щодо

	покращення та удосконалення процесу управління в цілому і мають обмежений доступ.
И.Н. Герчикова [17, с. 23]	Управлінський контроль визначає як таку функцію управління, без залучення якої не можуть бути в повній мірі реалізовані всі інші функції управління, а саме: планування, організація, керівництво і мотивація. Саме тому автор визначає управлінський контроль як такий інструмент роботи політики прийняття рішень, які забезпечують нормальне функціонування компанії й досягнення нею запланованих цілей як у довгостроковій перспективі, так і у питаннях в оперативному керівництві.

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, більша частина науковців управлінський та внутрішній контроль ототожнює з подібними поняттями. Для прикладу, В.Ф. Максимова стверджує, що процес внутрішнього контролю повинен бути пов'язаний безпосередньо з актуальними питаннями економічних процесів, залученням всіх наявних ресурсів у компанії, і, відповідно, отриманням позитивних результатів.

Відповідно, С. М. Петренко стверджує, що внутрішній контроль на підприємстві є комплексом наявних відповідних дій, які виконуються керівництвом чи власником компанії, результати реалізації яких мають бути спрямовані на досягнення глобальної мети відповідного підприємства з точки зору управлінської діяльності на різних рівнях відносно управління, особливо в частині чіткого визначення процесу й відповідного зниження або знешкодження можливого ризику для компанії, що може понести за собою відповідні негативні наслідки [39, с. 256].

Проаналізувавши міжнародні підходи науковців щодо визначення поняття управлінського контролю, можна сказати, що на їх думку внутрішній контроль є процесом, що стосується основної роботи ради директорів відповідного господарюючого суб'єкта, менеджментом, який пов'язаний з етапами управління, персоналом, має на меті забезпечення співставлення даних фінансової звітності й процесу, який передбачає підготовку цієї

звітності для зовнішніх цілей компанії, які мають реалізовуватися у відповідності до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку.

Якщо провести аналіз вітчизняної літератури у визначенні поняття «управлінський контроль», то бачимо, що напрацювання на цю тему практично відсутні. Якщо обрати декількох з них, то, для прикладу, Н. Виговська зазначає, що у даному контексті більш актуальним буде поняття «облік в управлінні», який пояснює як процес щодо перевірки того, як дотримано й виконано результативно ті чи інші поставлені нормативи чи завдання. Тобто саме так вона характеризує поняття контролю в цілому. Також є праця на цю тематику таких науковців, як Т.А. Бутинець, Р.О. Савченkota, В.В. Бурцев. Вони переважно порівнюють та співставляють управлінський контроль з поняттям управлінського обліку аргументуючи це тим, що обмежують контроль у визначенні функції щодо забезпечення інформативними даними відносно руху активів чи пасивів для основного керівництва компанії [30, с. 170].

У світовій практиці загальноприйнятим є той факт, що управлінський контроль доцільно розглядати як процес, із залученням якого відповідний менеджер може мати вплив на інших учасників основної роботи підприємства для того, щоб реалізовувати заплановану стратегію щодо роботи компанії. Для прикладу, Дж. Макіарелло вважає, що управлінський контроль можна ототожнити з процесом консолідації чи координації відносно розміщення ресурсів, мотивації чи вимірюванні досягнень .

Всі елементи управлінського контролю нерозривно пов'язані з основною діяльністю підприємства й мають бути під неї підлаштованими. Для прикладу, А. Файоль основну діяльність підприємства розділяє на такі категорії як:

- технічна: (можна віднести процеси виробництва, виготовлення та переробки);
- комерційна (купівля, продаж та обмін);
- фінансова (пошук капіталу і його використання);

- охоронна (спосіб безпеки захисту активів);
- облікова (інвентаризація, спостереження, фінансова звітність);
- адміністративна (планування, організація та управління кадрами).

Отже, відносно діяльності підприємства, управлінський контроль так само можна класифікувати як контроль: основних господарських процесів, фінансової частини, наявних активів, процесу управління людськими ресурсами та бухгалтерського обліку, останній з яких можна віднести як основоположний щодо всіх видів контролю [57, с.23].

Контроль може ототожнюватися з багатьма поняттями, тому що як активи, так і робоча сила підприємства вважається його основними ресурсами. Поєднання активів і робочої сили сприяє створенню доданої вартості. Тут і виникає необхідність ефективного управлінського контролю, який дозволить змістовне використання активів у поєднанні з залученням робочої сили. Це і буде виступати гарантом відносної безпеки для людини, що працює на аналізованому підприємстві. Управлінський контроль обов'язково має бути тісно пов'язаний на етапі реалізації з системою управління підприємством. Звідси виходить, що забезпечення виконання конкретних завдань, від яких залежить діяльність підприємства є одним з найголовніших завдань для поняття управлінського контролю. Розглянувши основні цілі управлінського контролю можемо сказати, що його можна розглянути з позиції контролю над відповідністю та достовірністю фінансової звітності, досягнення основних цілей компанії та забезпечення реалізації її основної стратегії, контроль над ефективністю та доцільністю реалізації більшості операцій, які відбуваються на підприємстві на кожному етапі його діяльності, а також контроль над дотриманням відповідних норм чи встановлених правил, які регулюють діяльність компанії [57, с.23].

Тобто, контроль відносно того, щоб інформація у фінансовій звітності була достовірною можемо віднести до сфери бухгалтерського обліку на етапі реалізації ним його основної функції. Частиною економічної діяльності є контроль над доцільністю та ефективністю основних операцій компанії та

діяльності, яку вона проводить Контроль доцільності та ефективності операцій є частиною економіки. З правової точки зору контроль доцільно розглядати як процес щодо дотримання чинного законодавства в сфері діяльності компанії та відповідних нормативно-правових актів. З точки зору менеджменту контроль розглядається як процес нагляду над реалізацією основної стратегічної цілі компанії. В той же час всі ці параметри мають доповнювати один одного та взаємно реалізовуватися й бути базою для організації системи щодо єдиного управлінського контролю [57, с.23].

У залежності від того, на якому рівні приймаються відповідні управлінські рішення, можемо розподілити управлінський контроль за такими видами, як (рис.1.3) [26, с. 102] :



Рис.1.3. Види управлінського контролю в залежності від рівня управління

Джерело: складено автором на основі [26]

Такий класифікаційний поділ управлінського контролю, в залежності від рівнів управління підприємством, дає можливість сконцентрувати

суб'єктам свою увагу на окремих аспектах ризиків, що виникають в ході функціонування господарюючих одиниць. Незважаючи на те, що всі указані вище види управлінського контролю є абсолютно протилежними, вони в той же час є взаємодоповнюючими. Саме ця характеристика дозволяє досягти бажаного результату та притримуватися запланованої стратегії й досягти бажаного результату. Саме тому доцільно звертати свою увагу на взаємозалежність процесу реалізації функцій управлінського контролю з наявними людськими факторами, а не з наявною та діючою організаційною структурою в компанії чи формою ведення господарської діяльності компанії, навіть не дивлячись на те, який вид управлінського контролю застосовується [60, с.100].

Для більш детального аналізу необхідно звертати увагу на всі види можливого управлінського контролю, які можуть бути на підприємстві.

За основну мету щодо запровадження корпоративного управлінського контролю розглядається зачасту досягнення компанією своєї стратегічної цілі, наслідування власної корпоративної стратегії. Це передбачає дотримання відповідальності за управління компанією відносно того, який механізм контролю застосовується. Основним інструментом для реалізації функцій управлінського контролю може бути спеціально створений орган, у складі якого будуть власники відповідної компанії, функціонал якого буде пов'язаний з процесом відносно прийняття основних управлінських рішень, які будуть мати глобальний характер для діяльності компанії, зачасту пов'язаний із основною стратегією. Вони будуть стосуватися розвитку підприємства та його основного функціонування. У цьому контексті розробка стратегії має на меті складання основного плану дій із відповідним залученням ресурсів, які допоможуть реалізувати поставлені цілі й будуть в собі включати як фінансові елементи, так і не фінансові. До того ж, відповідно до основної діяльності компанії буде розроблятися вищим керівництвом різні підходи відносно формулювання стратегії на майбутнє.

Процес контролю, який пов'язаний з управлінським персоналом, можемо віднести до такого виду, як оперативний контроль. Це означає, що основні учасники, які переймають функціонал відносно управління людськими ресурсами на місцях, повинні контролювати роботу інших співробітників, що дозволить більш якісніше реалізувати можливу стратегію компанії. Такий контроль може бути ототожнений з багатьма функціями, які відносять до оперативного контролю. Для прикладу, це можуть бути всі етапи планування, налагодження комунікацій між всіма структурними одиницями, які наявні в компанії та працівниками. Ці особи відповідають за аналіз інформаційних блоків та прийняття операційних рішень. Для більш ширшого розуміння різниці між предметом контролю власників і менеджерів підприємства, розглянемо рис.1.4 .



Рис.1.4. Особливості корпоративного та оперативного контролю
Джерело: складено автором на основі [32]

До основних різновидів контролю також можна віднести локальний управлінський контроль, який має реалізовуватися в локальних місцях, де реалізуються основні процеси компанії. Суб'єктами локального управлінського контролю є керівництво, що відноситься в структурі до середньої ланки й відповідають за конкретний тип операцій чи напрям роботи всередині компанії або працівники, які відповідають за роботу в межах своїх функціональних повноважень відповідно до посадової інструкції. До основного функціоналу перших можна віднести контроль за діяльністю своїх підлеглих відповідно до організаційної структури підприємства, вчасне виявлення слабких місць чи помилок, які можуть мати негативний вплив як на результати діяльності компанії в цілому, так і на результати роботи відповідного підрозділу чи виконання того чи іншого процесу. Також їм необхідно вчасно виявляти можливі відхилення від поставлених планів. Виходячи з цього, за основну мету діяльності таких суб'єктів є підтримка достовірності статей та показників звітних форм відносно результатів своєї роботи. Саме тому велику увагу за локального управлінського контролю приділяють веденню фінансової звітності. З одного боку, формування такої фінансової звітності є чітко регламентованим і відхилення неможливе. Більш вища орієнтація буде на надійність такої системи, ніж на її актуальність. З іншого боку, локальний управлінський контроль має на меті забезпечити ведення бухгалтерської інформації якісно й приведеною у відповідність до правильності ведення облікових даних [30, с. 99]. Тобто з цього свідчить, що ефективна система бухгалтерського обліку має забезпечити створення основного інформаційного поля для обґрунтованого прийняття стратегічного рішення, а такий елемент у роботі компанії, як система локального управлінського контролю має забезпечити надійність всіх наявних фактичних даних [60, с.100].

Не менш важливою метою управлінського контролю можна визнати надання гарантій відносно проведення ефективних господарських рішень та доцільності їх реалізації. Будь який вид управління має бути орієнтований на

ефективність, тобто вчасне виявлення слабких місць чи похибок дозволить у майбутньому не допустити глобальних помилок, які можуть вплинути на результативність компанії. Саме тому необхідний такий елемент управління, як локальний управлінський контроль. До того ж, такий вид контролю не може бути реалізований без приведення їх діяльності у відповідність до чинного нормативно-правового забезпечення господарської діяльності підприємства. Встановлені правила, які регулюють діяльність компанії з боку чинного законодавства повинні набувати фундаментального значення при формуванні системи контролю на підприємстві [60, с.100].

Саме тому управлінський контроль можна визначити, як проміжна ланка, яка поєднує між собою реалізацію управлінського обліку й діючим менеджментом підприємства й визначається як інструмент, за допомогою якого компанія здатна дотримуватися чітко сформульованої стратегії на основі фінансово-економічних показників.

1.2.Методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві

Формування ефективної системи контролю діяльності підприємства є важливим етапом удосконалення всієї системи управління, що може стати також вагомим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства.

Глибокі дослідження у цьому напрямі проведені Н. Г. Виговською, яка вважає, що існує два основних підходи до формування системи контролю [28, с.74]:

- пасивний, констатуючий контроль, який полягає у виявленні порушень після того, як вони відбулися;
- активний, що формує контрольно-аналітичне забезпечення управління і передбачає не лише виявлення відхилень, але й резервів підвищення ефективності.

О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна у монографії розглядають важливі аспекти формування системи контролінгу, адекватної стратегії розвитку підприємства та формування системи оперативного контролю на підприємствах [29, с.67].

Попри те, що об'єктом дослідження зазначених авторів є контролінг, а не контролювання як функція менеджменту, запропонована ними структура системи контролінгу значною мірою відповідає нашому розумінню сутності системи контролю, представленому у праці.

У монографії Т.О. Каменської «Внутрішній аудит. Сучасний погляд» наголошено на організації системи внутрішнього контролю на підприємстві. У працях з проблем використання системного підходу часто використовується термін «побудова системи». Так, І.В. Блауберг звертає увагу на зв'язки будови системи (структурні зв'язки).

Загальне формування системи контролю передбачає виконання таких дій [23, с. 42]:

- формулювання цілей і завдань системи;
- підготовка необхідної інформаційної бази;
- визначення основних елементів системи;
- проектування моделі системи;
- випробування та перевірка системи;
- оцінювання ефективності системи контролю.

Практика формування системи контролю показує, що на сьогодні підприємства практично не використовують цілісну систему контролю, про що свідчить відсутність єдиного підрозділу контролю на багатьох підприємствах.

Контрольні функції розділені між підрозділами різних рівнів управління (інституційний, управлінський і технічний). Це свідчить про частковий характер системи контролю на підприємствах.

Таким чином, встановлено, що система контролю діяльності підприємства складається з певної кількості підсистем. Основою формування

підсистеми контролю діяльності підприємства є визначення об'єкта контролю, від якого залежить подальший вибір суб'єктів контролю, методів і форм контролювання тощо. Кількість підсистем контролю значною мірою відповідає кількості тих груп об'єктів, що підлягають контролюванню на підприємстві.

Найчастіше на підприємствах використовують два підходи до виокремлення об'єктів контролю: ресурсний підхід (об'єктами контролю переважно визначено фінансові ресурси, матеріальні ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси тощо) та процесний підхід (об'єктами контролю переважно визначено виробництво, постачання, збут, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи тощо) [46].

Для того, щоб правильно обрати методи до формування системи контролю, необхідно чітко розмежувати всі елементи системи контролю, а саме суб'єкти та об'єкти контролю. Суб'єктами контролю є органи чи особи, наділені правом (чи уповноважені) здійснювати функції і процедури контролю. Об'єктами контролю виступають особи, предмети чи процеси, а також стан справ — на які націлено процес контролю. Суб'єктами управлінського контролю можуть виступати рада засновників, наглядова рада; вищі менеджери компанії, виконавчі директори; служба внутрішнього контролю, внутрішній аудит, служба безпеки; позаштатні органи (наприклад, комісії, комітети тощо); структурні підрозділи компанії; менеджери і співробітники компанії. Об'єктами контролю є компанія як система: системи процесів виробництва продукту (об'єкт управління); система управління компанії; система взаємодії структурних підрозділів компанії; результати діяльності компанії (продукти, товари, послуги, шкода довкіллю тощо).

Головна ціль контролю - не виправлення помилок, а запобігання їх, що для організації буде значно дешевше. Без надійної системи контролю ні одна організація не може успішно функціонувати [48, с.20].

Для формування ефективної роботи підприємства доцільно залучати різні інструменти управлінського контролю, які будуть зачіпати всі сфери

діяльності підприємства (рис.1.5).



Рис. 1.5. Інструменти управлінського контролю

Джерело: складено автором на основі [12]

На підприємствах, які функціонують в Україні, можемо виділити головні принципи, яких повинні дотримуватись керівники для ефективної системи контролю на підприємстві [13, с.78]:

1) принцип поєднання декількох видів управлінського контролю: об'єкт управління у цьому випадку буде схожий, тому й контроль повинен відповідати йому за своєю структурою. У цьому випадку складність формування такого контролю пояснюється посередництвом обліку різних площин контрольних процедур, які можуть бути тимчасовими, змістовними, видовими, функціональними, технологічними і т.д;

2) За будь якого формування контролю, має місце публічність у його реалізації та залученню до основних процесів компанії. Контроль, який проводиться «кулуарно», несе за собою негативні наслідки. Одними з таких наслідків можуть бути нереалізованість кроків для того, щоб змінити

створену ситуацію на краще, причини зазвичай є досить логічними: низька або взагалі відсутня поінформованість щодо реальних показників як виконавцями, так і їх керівниками.

3) Також до принципів контролю можна враховувати той факт, що контроль має передбачати в собі всеосяжність та постійний характер провадження управлінського контролю. Для підтримки такого принципу компанії досить важливо не допускати непотрібну дріб'язковість у встановленні контролю над певними процесами.

4) Погодження й реалізація доцільного співставлення операцій та функцій відповідних структур та органів, які відповідають за контроль, а також їх підлеглих структурних підрозділів і посадових осіб з метою для досягнення цілей у відповідності з найменшими витратами та негативними наслідками.

Відносно функцій менеджменту, управлінський контроль розглядається як елемент зворотного зв'язку, оскільки за відповідними фінансовими показниками, які були сформовані в результаті провадження контролю, проводиться регулювання та за необхідності зміна раніше затверджених планів, що координують основну роботу компанії, а також стандартів відповідної господарської діяльності підприємства. Він виникає як певна необхідність, тому що навіть за умови формування відносно легкого планування, ціль може бути не досягнуто, якщо плани не були коректно доведені до самих виконавців й за виконання їх роботи не буде встановлено оптимальний управлінський контроль [24, с. 33].

Досить часто максимально легкий у формуванні контроль є найбільш ефективним у реалізації поставлених планів. Якщо виконавцям важко сприймати ціль, до якої потрібно наблизитися, працівники не зацікавлені у якісному виконанні поставлених задач, до того ж, цей процес не повинен супроводжуватися надмірним контролем з боку керівництва [24, с. 34].

Досить часто ефективна система управлінського контролю супроводжується процесом виділення основних центрів відповідальності,

основними з яких є контроль над витратами, доходами, прибутком та інвестиціями, відповідно до цього формування планів та бюджету, що стосується відповідного центру відповідальності.

Для оцінки роботи працівників, а також встановлення ефективного контролю над їх результатами діяльності досить складно використовувати систему управлінського контролю за результатами в неприбуткових компаніях або ж в тих підрозділах, результати роботи яких не можна виміряти кількісно та неможливо встановити бажані результати. Для прикладу це може бути відділ аналітиків, тому зачасти у таких підрозділів у монетарній мотивації основний KPI – це виконання проекту, що є досить суб'єктивною думкою відповідного керівника, який здійснюватиме оцінку його роботи, або загальні показники компанії. Тобто співробітник не може безпосередньо вплинути на свою мотивацію [48, с.20].

Для того, щоб реалізувати ефективний управлінський контроль на підприємстві, необхідно зосередити свою увагу на вирішенні таких проблем, як:

- 1) підбір можливого варіанту відносно формування системи управлінського контролю, яка може залежати від розміру діючого підприємства, галузі і сфери його діяльності;
- 2) встановлення чітких параметрів відносно тієї інформації, що має надходити з інших організаційних рівнів, коректне визначення відповідальних за те, щоб інформація була подана в повному об'ємі та досить якісно;
- 3) підняття кваліфікаційних вимог спеціалістів, що стосуватиметься усіх рівнів;
- 4) створення такої системи управлінського контролю, яка дозволить підвищити оперативність контролю через зменшення тривалості в часі між пошуком та формуванням вхідної інформації і відповідним отриманням вихідних, тих даних, які вже опрацьовані і є необхідними для формування коректної фінансової управлінської звітності, а також прийняття на її основі

відповідних ефективних управлінських рішень, що дозволить компанії в повну міру стати результативною.

Отже, формування ефективної системи контролю підприємства є важливим етапом удосконалення всієї системи управління, що може стати також вагомим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Для доцільного формування системи контролю необхідно чітко встановити всі особливості об'єкта, над яким планується проводити таку діяльність. Не можна забувати й про те, що контроль є однією з функцій менеджменту, тобто елементом зворотного зв'язку. При доцільному встановленні всіх центрів відповідальності підприємство може працювати в повну силу та використовувати всі свої ресурси для отримання прибутку максимально ефективно.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ "АЛЬФА-БАНК"

2.1. Аналіз діяльності підприємства та методів контролю у системі управління

Акціонерне товариство "АЛЬФА-БАНК" відповідно до чинного законодавства, вважається зареєстрованим НБУ від 24 березня 1993 року за №158. Банк є резидентом України. Головна офіс, який координує роботу всієї мережі знаходиться за адресою: Україна, 01001, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 100 [33].

Банк функціонує у такій формі власності, як акціонерне товариство. Це означає, що акціонери несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки в тих межах, які визначаються купленими ними акціями. Установчими документами банку є: Статут, Виписка з єдиного державного реєстру юридичних осіб, Витяг з єдиного державного реєстру юридичних осіб, Ліцензія.

Таблиця 2.1

Ключові учасники структури власності банку (Додаток Б)

Прізвище, ім'я та по батькові особи	Участь особи в банку, %
Mikhail Fridman (Михайло Фрідман)	31,483767
German Khan (Герман Хан)	20,085856
Олексій Вікторович Кузмичов (Alexey Viktorovich Kuzmichev)	15,638704
Пьотр Олегович Авен (Petr Olegovich Aven)	11,881235
MSP STIFTUNG («МСП ШТИФТУНГ»)	4,1975
The Mark Foundation for Cancer Research	
Андрій Миколайович Косогов (Andrey Nikolaevich Kosogov)	3,517485

Джерело: складено автором на основі [33]

До системи банку входять Головний офіс та 153 відділення, які працюють по всій території України й надають кредитні послуги для населення. Наразі банк поступово переходить у діджитал-сферу, тому розміщення нових відділень не є пріоритетними.

Організаційна структура Банку побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і представляє схему в декілька рівнів (рис. 2.1).

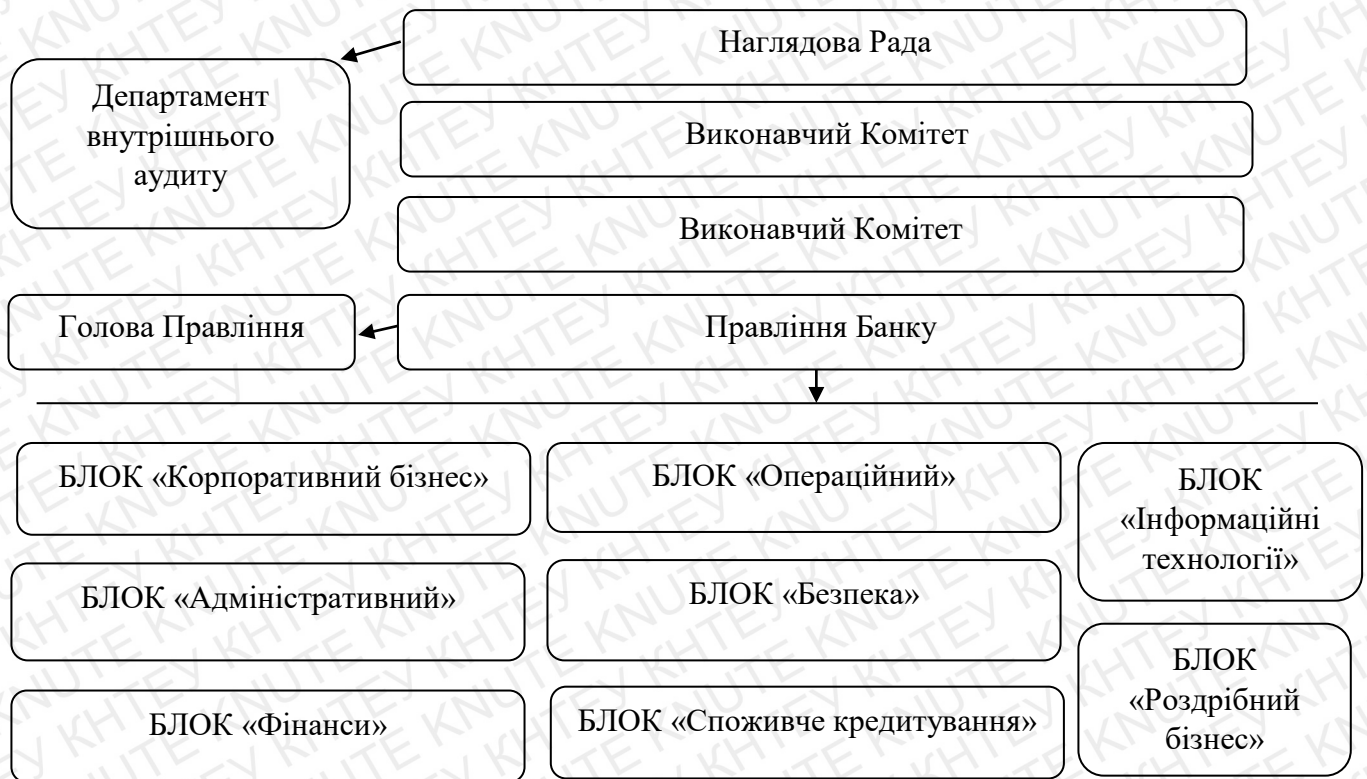


Рис. 2.1. Структура АТ "АЛЬФА-БАНК"

Джерело: складено автором на основі [33]

Згідно Статуту АТ "АЛЬФА-БАНК" органами управління банку є [33]:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Правління банку;
- органами контролю банку є Ревізійна комісія та внутрішній аудит банку.

Вищим органом управління банку визначено відповідно до статуту Загальні збори акціонерів, а виконавчим органом банку, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління.

В Банку з числа акціонерів або їх представників створюється Спостережна Рада строком не більше ніж на три роки. Члени Спостережної ради банку можуть бути переобрані на новий строк. Члени Спостережної

ради обираються з числа фізичних осіб, які мають повну дієздатність. Кількісний склад Спостережної ради Банку визначається Загальними зборами акціонерів, але не повинен бути меншим ніж 5 (п'ять) осіб.

Виконавчим органом "АЛЬФА-БАНК", який здійснює керівництво його поточною діяльністю є Правління [33].

До складу Правління входять: Голова Правління Банку; Члени Правління Банку. Правління підзвітне Загальним зборам акціонерів і Спостережній раді Банку. Правління діє від імені Банку у межах, передбачених чинним законодавством, Статутом Банку, Положенням про Правління Банку, що затверджується Загальними зборами акціонерів. Кількісний склад Правління визначається Спостережною радою Банку, але не повинен бути меншим ніж 3 (три) особи. Ревізійна комісія проводить постійний контроль за відповідністю господарської діяльності до фінансово-економічних показників банку. Порядок діяльності Ревізійної комісії та її кількісний та персональний склад затверджуються Загальними зборами акціонерів згідно із Статутом Банку. Порядок роботи Ревізійної комісії визначається Положенням про Ревізійну комісію, яке затверджується Загальними зборами акціонерів Банку, та цим Статутом [33].

Також щороку компанія користується послугами зовнішнього незалежного аудитора, для прикладу, в 2020 році була залучена до роботи компанія «RSM», яка працює відповідно до Міжнародних стандартів аудиту. Незалежний аудитор проводить аудит фінансової звітності, а саме звіту про фінансові результати, звіту про власний капітал та приміток до фінансової звітності. За результатами аудиту у випадку виявлення викривлень, крім суто тривіальних помилок, вони повідомляють про це Наглядову раду та управлінський персонал Банку, а також застосовує професійне судження для кількісної та якісної оцінки їх кумулятивного впливу. Ціль роботи незалежного аудитора виявляється в отриманні обґрунтованого висновку, що фінансова звітність не містить критичного відхилення внаслідок шахрайства чи механічної помилки. Викривлення у поданій фінансово-економічній

звітності для аналізу аудитором можуть вплинути на можливі економічні рішення тими користувачами, що приймають їх на основі відповідної фінансової звітності (Додаток Г).

Альфа-Банк Україна є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії ABN Holdings SA (ABNH) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в таких країнах, як Україна, Білорусь, Казахстан, Нідерланди і Росія, а також наявне представництво на Кіпрі та у Великобританії. Засновано банк у 1992 році.

У 2012 році Альфа-Банк Україна придбав частину роздрібного портфеля кредитів «Дельта Банку» на суму більш ніж \$650 млн; роздрібний портфель кредитів «Société Générale Group» на суму понад 700 млн грн.; частину роздрібного портфеля кредитів ПАТ «Промінвестбанк», на суму близько \$1,5 млрд, виступивши активним учасником M&A ринку. З 2016 до жовтня 2019 року група ABNH провела об'єднання активів двох великих банків України ("АЛЬФА-БАНК" і «Укрсоцбанк»), в результаті чого залишився один банк - "АЛЬФА-БАНК" [33].

В таких сегментах клієнтів, як корпоративний та роздрібний, а також в інвестиційному бізнесі аналізований банк займає лідерські позиції. Зараз проводить активну політику поширення себе серед малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам ті інноваційні рішення, які полегшують роботу з веденням документації, а також обов'язковими платежами.

На підставі ліцензії Національного банку України банк здійснює наступні операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів;
- розміщення залучених коштів від свого імені на власних умовах та на власний ризик.

За таблицею 2.2 показані результати порівняння фактичних рівнів нормативів регулювання АТ "АЛЬФА-БАНК" [33].

Таблиця 2.2

Результати порівняння фактичних рівнів нормативів регулювання АТ
"АЛЬФА-БАНК" з їх нормативним значенням

Найменування статті	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2019	Відхилення 2019 / 2018
Н2 мінімальний розмір статутного капіталу, млн. євро	105,1	87,4	63,1	-17,7	-24,3
Н3 альтернативності капіталу, %	11,3	12,5	13,4	1,2	0,9
Н4 достатності капіталу, %	8,1	8,6	9,1	0,5	0,5
Н5 миттєва ліквідність, %	45,3	47,11	50,2	1,81	3,09
Н6 загальна ліквідність, %	121,2	117,4	118,2	-3,8	0,8
Н7 співвідношення високоліквідних активів до тих активів, які вважаються робочими, %	43,7	40,2	39,1	-3,5	-1,1
Н8 максимальний розмір ризику на одного позичальника, %	20,9	21,4	22	0,5	0,6
Н9 норматив "великого" кредитного ризику	155,8	164,3	168,5	8,5	4,2
Н10 норматив максимального розміру можливого надання кредитування, гарантій, тощо, які надаються одному інсайдеру, %	3,4	3,8	3,9	0,4	0,1
Н11 норматив максимального розміру кредитів, гарантій, поручительств, наданих інсайдерам, %	16,2	15,4	14	-0,8	-1,4
Н12 максимальний розмір виданих міжбанківських позичок, %	124,6	120,6	119,2	-4	-1,4
Н13 максимальний розмір отриманих міжбанківських позичок	121,8	120,4	119	-1,4	-1,4
Н14 норматив інвестування, %	41,6	40,2	39,1	-1,4	-1,1

Джерело: складено автором на основі [33]

Доходи банку зросли на 32 % за аналізований період. Банк в результаті своєї діяльності протягом 2018-2020 років отримував прибутки, він ефективно вкладає свої кошти в активні операції, підтримує оптимальну структуру активів і пасивів, що зазвичай ототожнюється з поняттям ліквідності із точки зору доходів та витрат. До того ж, банк постійно підлаштовується під популярну тенденцію до діджиталізації й уже станом на 2021 рік переважають продажі через мобільний додаток Sense, який став основним інструментом продажу кредитних продуктів (рис. 2.2).

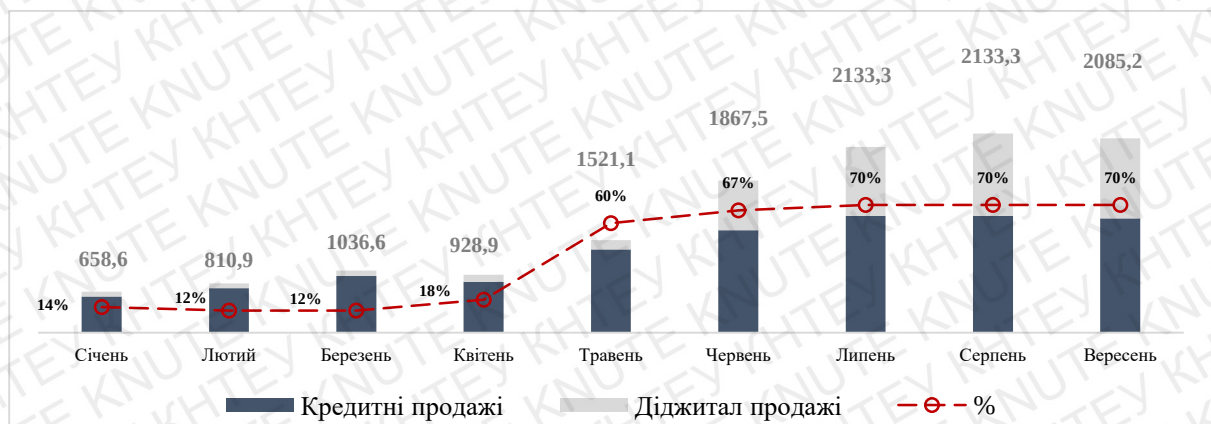


Рис. 2.2. Динаміка кредитних продажів з впровадженням в роботу нового додатку, млн грн

Джерело: складено автором на основі [33]

Отже, як бачимо, за допомогою залучення електронних ресурсів (які складають зараз понад 70% всіх продажів) виросли й загальні обсяги продажів. Вони є більш зручними в користуванні для клієнта. Такі інноваційні зміни позитивно вплинули на ринкове становище Альфа-Банку по Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняння ключових показників банків-конкурентів

	Альфа-Банк	Монобанк	Приватбанк	ПУМБ	Райффайзен Банк Аваль
Доля ринку,% (кредити)	11,2%	11,5%	27,3%	9,8%	3,8%
Приріст за січ - чер	-1,0%	+2,0%	-1,1%	+0,2%	-0,2%

Доля ринку (пасиви)	6,5%	3,7%	32,1%	4,3%	5,5%
Кількість активних клієнтів, млн шт	1,35	3,64	18,6	-	-
Кількість відділень, шт	153	14 (Юніверсал)	1 574	236	396

Джерело: складено автором на основі [34]

Отже бачимо, що АТ "АЛЬФА-БАНК" займає лідерські позиції на ринку кредитних продажів за об'ємом й стабільно утримує третю позицію. Така тенденція зберігається за рахунок впровадження програми «Єдиного ліміту» як по кредитній карті, так і по кредитах. Тобто клієнт у додатку одразу бачить максимально доступний ліміт, який може бути погоджено ризиками та оформлено в будь яку хвилину. Досить гірша ситуація спостерігається у кількості активних клієнтів, з яких найбільша частка припадає на клієнтів зарплатно-карткових проектів, тобто ті, які отримали звичайну дебетну карту, на яку отримують заробітну плату. Також досить велика частка припадає на клієнтів, які оформлюють покупку товарів у розстрочку. Лідером за кількістю клієнтів можна визнати Монобанк. Незважаючи на те, що продуктів Монобанк пропонує менше, ніж аналізований АТ "АЛЬФА-БАНК", він передбачає отримання кредитної карти студентом з 16 років з уже встановленим кредитним лімітом. З одного боку, це збільшує кількість потенційно можливих клієнтів на більш доступні ліміти у майбутньому, але якість такого клієнта значно знижується тому, що ця категорія (студенти) є найбільш ризикованою щодо погашення можливих платежів. Саме тому для збереження активного кредитного портфеля та вчасної сплати платежів, АТ "АЛЬФА-БАНК" встановив мінімальний вік – 21 рік [33]. Для залучення нових клієнтів, АТ "АЛЬФА-БАНК" пропонує оформити нову карту, яка за умовами є досить схожою до карти Монобанку щодо відсутності комісій. Хоча й від цього комісійний дохід буде мінімальним для банку й виготовлення такої карти буде більш вартісним, ніж отримання з неї можливого доходу, але такий хід вже зараз дозволяє

збільшувати кількість нових користувачів. Для більш детального аналізу щодо ефективності роботи АТ "АЛЬФА-БАНК" можна проаналізувати динаміку фінансових показників, які дадуть ширше уявлення про становище банку в цілому (табл. 2.4).

Таблиця 2.4
Фінансові коефіцієнти та показники АТ "АЛЬФА-БАНК"

Найменування статті	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2019/2018
				%	%
власний капітал / залучені кошти, % (норма - не менше 5%)	13,466	14,578	14,65	8,26	0,49
власний регулятивний капітал банку з урахуванням активів та створених резервів, % (норма - не менше 7%)	12,478	14,258	14,87	14,27	4,29
Коефіцієнт захищеності власного капіталу банку від інфляції, %	0,451	0,447	0,401	-0,89	-10,29
Мультиплікатор власного капіталу (норматив -7-10)	8,806	8,39	8,25	-4,72	-1,67
Співвідношення зобов'язань та капіталу банку (фінансовий важіль)	7,935	7,565	7,36	-4,66	-2,71
Середня вартість залучених коштів, %	5,012	7,336	6,78	46,37	-7,58
Доходні активи / платні пасиви, % (норма – більше 100%)	101,328	92,558	93,45	-8,66	0,96
Миттєвої ліквідності (норматив - не менше 20%)	0,226	0,534	0,478	136,28	-10,49
Середня доходність кредитних операцій, %	18,47	19,208	19,45	4,00	1,26
Середній спред, %		11,872		-	-100,00
ROE, %		-31,318		-	-100,00
ROA, %		-3,733		-	-100,00
Процентна маржа, %		7,933		-	-100,00
Точка беззбитковості, розмір мінімальної процентної маржі		6,02		-	-100,00

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Як бачимо за таблицею 2.3 по коефіцієнтам співвідношення власного капіталу та залучених коштів і регулятивного капіталу та сукупних активів, зобов'язання та активи банку можна вважати достатньо захищеними від тих витрат за власні кошти, які можуть бути непередбачуваними; перевищення над нормативним мінімумом у середньому складає 150-200% [33].

Проведемо аналіз транзакцій АТ "АЛЬФА-БАНК" за 2018-2020 роки його діяльності (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Дані про операції з іноземною валютою АТ "АЛЬФА-БАНК"

Найменування статті	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2019		Відхилення 2019 / 2018	
				млн.грн	%	млн.грн	%
Всього валютних операцій, тис. грн.	175 139,00	178 824,00	214 588,80	35 764,80	20%	3 685,00	2%
Неторгові операції, тис. грн.	21 016,70	22 451,00	27 390,22	4 939,22	22%	1 434,30	7%
Валютні операції на міжбанківських валютних ринках, тис. грн.	92 823,70	96 451,00	115 741,20	19 290,20	20%	3 627,30	4%
Торгівля іноземною валютою, внутрішній ринок тис грн	38 530,60	35 741,00	39 315,10	3 574,10	10%	-2 789,60	- 7%
Операції з монетарними металами на внутрішньому валютному ринку, тис. грн.	12 259,70	11 256,00	15 758,40	4 502,40	40%	-1 003,70	- 8%
Монетарні метали, міжнародний ринок, тис. грн.	3 502,80	3 654,00	4 384,80	730,80	20%	151,20	4%

Джерело: складено автором на основі [33]

Із таблиці 2.5, наведеної вище, ми бачимо що операції з валютою є досить популярними серед клієнтів АБУ, тому обороти з обміну валюти кожного року зростають.

АТ "АЛЬФА-БАНК" пропонує комплексне обслуговування по операціям з цінними паперами на біржовому та позабіржовому ринку, а також послуги по обліку та зберіганню цінних паперів. Додатково для клієнтів, Банк пропонує на міжбанківському валютному ринку встановлення власного курсу від суми обміну 1000\$.

Таблиця 2.6

Цінні папери у портфелі банку на продаж

Найменування статті, млн грн	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2019		Відхилення 2019 / 2018	
				млн.грн	%	млн.грн	%
Боргові цінні папери:	1 537	1678	2013,6	335,6	0,2	141	0,2
Державні облігації	-	32455	38946	6491	0,2	-	-
Облігації підприємств	1 537	1678	2013,6	335,6	0,2	141	0,2
Акції підприємств, цінні папери, які мають незафіксовану прибутковість:	86 444	89471	107365,2	17894,2	0,2	3 027	0,2
Резерв, який передбачає можливе знецінення цінних паперів	4 343	4561	5473,2	912,2	0,2	218	0,2
Усього цінних паперів, можливих на продаж, за вирахуванням резервної частини	83 638	85641	102769,2	17128,2	0,2	2 003	0,2

Джерело: складено автором на основі [33]

Виходячи з аналізу таблиці 2.6 структури цінних паперів в портфелі банку, робимо наступні висновки: найбільшу питому вагу займають цінні папери з нефіксованим прибутком. Зміна частки цінних паперів протягом року відбувалася між вищенаведеними категоріями цінних паперів та казначейськими цінними паперами, що рефінансується Національним банком України, близько на 2% [33].

Аналізуючи фінансову звітність Альфа-Банку, ми можемо відзначити, що очікувана доходність інвестиційного портфелю банку становила 20,1%, при цьому найбільш доходними були акції корпорацій (доходність 34% при питомій вазі в портфелі 5,7%. Загальний рівень ризику інвестиційного портфелю банку становив 6,23%. Зазначимо, що в інвестиційному портфелі банку найбільша питома вага найменш ризикованих інструментів – ОВДП та облігацій корпорацій.

Підводячи тепер підсумки проведеного аналізу динаміки, обсягів та структури інвестиційного портфелю АТ "АЛЬФА-БАНК" ми можемо відзначити, що ринкова вартість інвестиційного портфелю АТ "АЛЬФА-БАНК" протягом 2020 року збільшилась на 1,090 млн грн або на 16,1%.

При цьому змінилась структура портфелю банку в розрізі окремих фінансових інструментів: сума векселів та корпоративних акцій в портфелі зменшилась на 0,068 та 0,08 млн грн відповідно.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності кредитних операцій АТ "АЛЬФА-БАНК"

Найменування статті, %	2018	2019	2020	Абс відхилення 2020 / 2019	Абс відхилення 2019 / 2018
				%	%
Доходність кредитних вкладень	16,3	16,4	17,4	1,00	0,10
Доходність активів за рахунок кредитних операцій	10,1	11,4	11,5	0,10	1,30

Питома вага (частка) доходів від надання кредитів	65,9	69,3	72,5	3,20	3,40
Рентабельність	180,2	175,3	187,4	12,10	-4,90
Коефіцієнт ефективності процентної політики	57,3	58,2	62	3,80	0,90
Прибутковість кредитних операцій	15,4	14,1	24,1	10,00	-1,30

Джерело: складено автором на основі [33], Додаток В

За таблицею 2.7 АТ «АЛЬФА-БАНК» отримує доходів з кожної гривні, вкладеної саме в кредитні операції 0,163 грн. – в 2018 році та 0,164 грн. – в 2019 році, 2020 році – 0,174. Отже, дохідність кредитних операцій за три роки знизилась на 0,094 грн. Кожна ж гривня, вкладена в активи банку за рахунок кредитних операцій приносить 0,101 грн. – в 2018 році та 0,114 грн. – в 2019 році, в 2020 році – 0,115 [33].

Дохід від кредитних операцій займає значну частину загальних доходів банку в 2020 році підвищився на 10%. Показник рентабельності АТ "АЛЬФА-БАНК" також збільшився порівняно з 2018 роком, також, він в 2019 році збільшився на 130%. Ефективність процентної політики стабільно зростає, тобто це свідчить про належний рівень провадження такої політики в компанії.

Прибутковість кредитних операцій в 2020 році стабілізувалася й становить 24%, але до 2019 року цей показник показував негативну динаміку.

Отже, відповідно до аналізу ефективності роботи компанії ми бачимо, що з кожним роком поступові нововведення позитивно впливають на прибутковість компанії [33].

2.2.Оцінка ефективності системи управлінського контролю на підприємстві

До внутрішнього контролю банку відносяться ті комплекси процедур, які передбачають надання повноцінної інформації, приведення її у достовірність з реальними показниками, що визначають результативність банку, відповідність його роботи до певних нормативно-правових актів, які є як внутрішні, так і зовнішні, раціональне використання наявних ресурсів діяльності банку, управління ризиками, чітке виконання наявних розпоряджень відповідних органів у структурі роботи компанії, які стосуються стратегічних планів та досягнення основної мети. Розглянуто основні напрями здійснення внутрішнього контролю, а саме: контроль з боку спостережної ради; з боку правління (ради директорів); загальних зборів акціонерів; департаментів і підрозділів банківської установи. Зазначені суб'єкти внутрішнього контролю діяльності банківської установи здійснюють його у формах: ревізії, внутрішнього аудиту, контролінгу (рис.2.3).

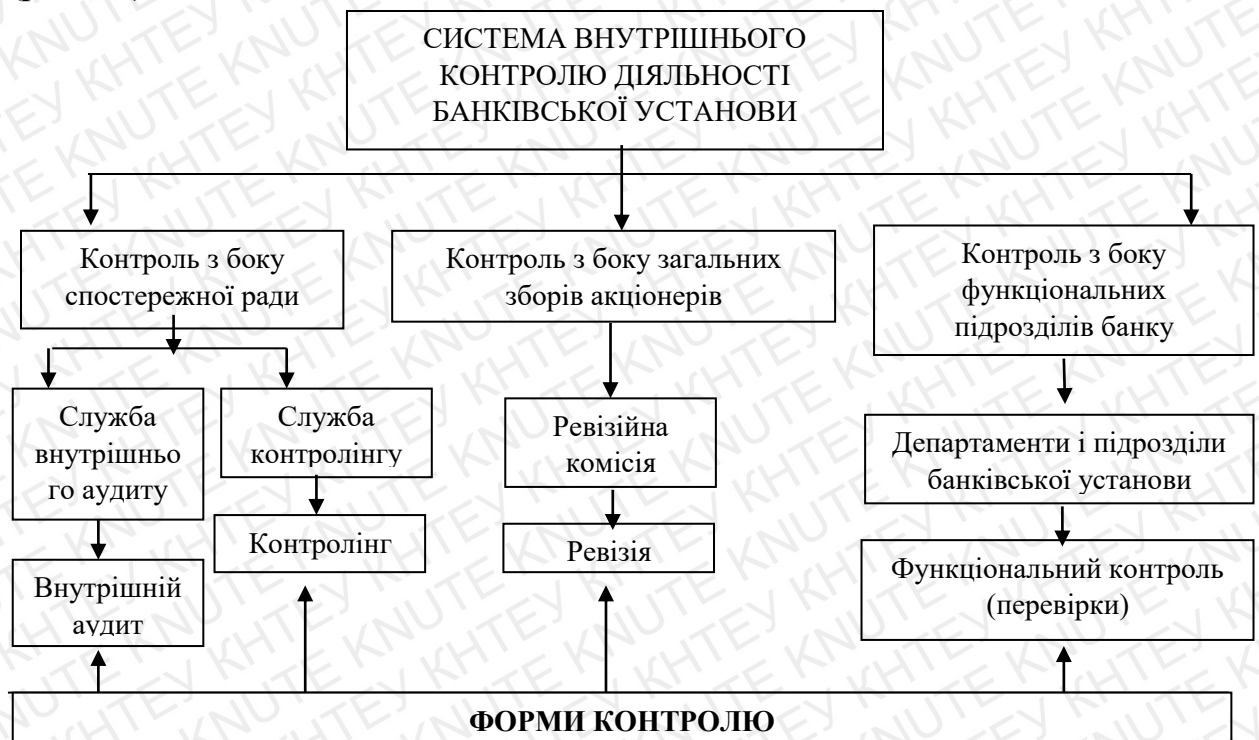


Рис.2.3. Система внутрішнього контролю діяльності АТ "АЛЬФА-БАНК"

Джерело: складено автором на основі [33]

Контроль з боку спостережної ради, а саме його функціональна частина, аргументована бажанням як акціонерів, так і інвесторів відносно отримання незалежної та коректної інформації, яка стосується збільшення дохідної частини за умови мінімізації ризиків [33].

Контроль з боку правління (ради директорів) передбачає такі дії, як організація роботи всіх наявних департаментів у структурі банку, а також відповідних підлеглих їм підрозділів банку. Для того, щоб підвищити ефективність та результативність провадження такого контролю, наявні в структурі компанії внутрішні аудитори повинні безперешкодно, максимально точно та вчасно надавати обґрунтовані рекомендації правлінню відносно фінансово-економічних показників, щодо розроблення відповідної системи оцінки наявних та можливих передбачуваних ризиків, покращення наявної системи діючого внутрішнього контролю, а також організаційної структури всіх підрозділів і відповідних дій менеджерів для усіх рівнів управління, на основі яких формуються подальші кроки та складається план дій щодо покращення результативності роботи компанії й на виході отримання вищого прибутку акціонерами [48, с.20].

Діюча на сьогодні структура банківської установи передбачає логічні взаємозв'язки на всіх рівнях управління, що дозволяє відокремити певні сфери відповідальності, а також удосконалити процеси наявного інформаційного забезпечення для всіх необхідних підрозділів, не тільки топ-менеджменту банку. Це дає можливість досягнути ті цілі, які поставлені раніше, які приведені у відповідність до стратегії на майбутні періоди. Оптимальна діяльність управлінської структури, всіх процедур, які передбачають прийняття як глобальних, так і локальних рішень, поділ всіх функцій та можливих повноважень – виступає основою для продуктивної взаємодії всіх підрозділів банку [33].

Основні функції Правління, які затверджені відповідними нормативними актами всередині банку:

- 1) стратегічне планування та методологія локального планування;

- 2) провадження маркетингової діяльності на глобальному рівні;
- 3) здійснення технологічного контролю;
- 4) фінансовий контроль;
- 5) питання кадрової політики

Підрозділи, які є не менш важливими у структурі банку, можна виокремити [33]:

1) управління щодо активно-пасивних операцій, а також їх співвідношення та визначення ліквідності, до якого входять такі відділи, як:

- кредитний;
- відділ ЦП;
- валютний;
- регіональний відділ по роботі з населенням, який містить сектор по роботі з пластиковими картками.

2) управління щодо бух обліку, звітності та касових операцій.

Внутрішня структура по відділах:

- операційний;
- відділ касових операцій;
- відділ економічного аналізу;
- бухгалтерія;
- відділ обліку валютних операцій.

3) адміністративно-господарське управління.

Наявні відділи:

- відділ автоматизації та інформаційно-технічного забезпечення;
- юридичний;
- служба безпеки, до якої входять сектор інкасації і перевезення цінностей;
- відділ кадрів;
- відділ розвитку і роботи з клієнтами (маркетингова служба);
- господарський відділ.

Наглядова рада Банку забезпечує організацію корпоративного управління у АТ "АЛЬФА-БАНК" – це процес, який забезпечує ефективне управління діяльністю Банку з метою підвищення його капіталізації та гарантування надійності функціонування. Корпоративне управління зосереджене на створенні системи важелів і противаг, які забезпечують узгодження інтересів Єдиного Акціонера Банку, Керівництва, Клієнтів та інших зацікавлених осіб. В АТ "АЛЬФА-БАНК" корпоративне управління здійснюється відповідно до чинного законодавства України і базується на вимогах Цивільного і Господарського кодексів, законах України «Про банки та банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери і фондовий ринок», на нормативно-правових актах Національного банку України, Статуту Банку, рішеннях Єдиного Акціонера, рішеннях Наглядової ради та Правління Банку [33].

Банком подається вся необхідна інформація про корпоративне управління, подання якої передбачено чинним законодавством України з питань корпоративного управління.

Поряд із підвищенням рівня корпоративного управління важлива роль в АТ "АЛЬФА-БАНК" відводиться розвитку корпоративної культури.

Кодекс корпоративної етики Банку — це офіційний документ, якому зобов'язані слідувати усі співробітники Банку, незалежно від стажу роботи, рівня посад, особистих звичок тощо. Цей документ регулює потребу будувати правильні взаємовідносини із колективом та суспільством, дотримуватися усіх етичних стандартів у повсякденній діяльності та повсякчас орієнтуватися на цінності Банку [47].

Дотримання стандартів Кодексу є запорукою успіху високої якості послуг, що надаються Банком, відповідальності співробітників перед клієнтами, партнерами та акціонерами [33].

Відносини Банку з Клієнтами, діловими партнерами, постачальниками, конкурентами та представниками органів державної влади будуються на принципах сумлінності, чесності, професіоналізму, взаємної довіри і поваги,

пріоритетності інтересів Клієнта та дотримання його прав, як споживача, непорушності зобов'язань, повноти розкриття необхідної інформації у порядку передбаченому чинним Законодавством України, пріоритету переговорів перед судовим розглядом.

Управління внутрішнього аудиту є самостійним структурним підрозділом АТ "АЛЬФА-БАНК", який підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді Банку, керується Законом України «Про банки і банківську діяльність», Статутом АТ "АЛЬФА-БАНК", Положенням про внутрішній аудит АТ "АЛЬФА-БАНК", а також Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту (The Institute of Internal Auditors).

Управління внутрішнього аудиту АТ "АЛЬФА-БАНК" є складовою системи внутрішнього контролю Банку, належить до третьої лінії захисту, здійснює незалежну, об'єктивну діяльність з надання впевненості щодо оцінки систем та процесів Банку, здійснюється на користь Банку, а надані рекомендації сприяють покращенню його діяльності [33].

Наглядова Рада та Правління Банку надають Управлінню внутрішнього аудиту підтримку, необхідну для безперешкодного виконання своїх обов'язків. Керівник Управління внутрішнього аудиту запрошується на засідання Наглядової Ради та Правління Банку.

Найбільш ризикові питання, за оцінкою Управління внутрішнього аудиту Банку, що виявлені протягом звітного періоду оцінені як такі що спричиняють ризик низького та середнього рівнів. Виправні заходи за недоліками такого рівня вживаються керівництвом відповідального підрозділу протягом оптимального періоду часу. Суттєвих ризиків та проблем контролю, у тому числі ризиків шахрайства, проблеми корпоративного управління та інші питання, що потребують негайної уваги Правління або Наглядової Ради не виявлено [47].

Звіти про результати перевірок внутрішнього аудиту надавались відповідальним працівникам (власникам процесу, що перевірявся), Правлінню Банку та Наглядовій Раді Банку.

Наглядова рада забезпечує функціонування системи внутрішнього контролю Банку та контролю за її ефективністю. З метою забезпечення стабільності і безпечності своєї діяльності та захисту інтересів вкладників і кредиторів створено систему внутрішнього контролю. Система включає ряд попередніх контролів, які проводяться до фактичного здійснення операцій, поточних та подальших контролів, систем моніторингу, звітності та інше. Система внутрішнього контролю Банку охоплює всі етапи його діяльності.

Наглядова рада є суб'єктом системи внутрішнього контролю, а також суб'єктами є Правління Банку, Управління внутрішнього аудиту, головний бухгалтер і його заступники, Управління комплаєнс, підрозділи Ризик-менеджменту, керівники підрозділів і ті співробітники, які відповідно до чітко встановлених функцій, визначених внутрішніми документами Банку, можуть провадити внутрішній контроль, керівники відділень Банку та інші.

Наглядова рада та інші суб'єкти для функціонування системи внутрішнього контролю забезпечують відповідну організаційну структуру, достатню кількість відповідних спеціалістів, обладнання, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та інші необхідні ресурси. Процедури внутрішнього контролю за поточною діяльністю проходять щодня з відповідним документуванням їх здійснення [33].

В цілому Наглядова рада бачить систему внутрішнього контролю важливою складовою менеджменту, яка є основою безперебійного функціонування. Впродовж року Банком впроваджено ряд дієвих заходів з оптимізації внутрішнього контролю, які сприятимуть вирішенню головних завдань Банку, досягненню ним стратегічних та оперативних цілей.

Для оптимізації діяльності всередині відповідних підрозділів було залучено зовнішнього аудитора, який аналізував основні питання, над яким працює конкретний відділ, який потребує змін.

Крім основних підрозділів існують і інші підрозділи банку, які координують більшість процесів на етапі прийняття фінального рішення:

Кредитний комітет, до якого входять всі члени Правління структури банку, а також керівники таких підрозділів, як кредитний, юридичний та служба безпеки. Він повинен працювати для колективного розгляду усіх факторів “за” і “проти” відносно прийняття рішення щодо надання великої суми грошей стосовно відповідного запиту клієнта.

Кадрова комісія може бути визначена, як консультативний орган, який функціонує в постійній співпраці з членами Правління банку. Основна функція такої комісії визначається у проведенні відповідних конкурсів щодо зміни вакансій або ж відтворення атестації співробітників банку для підвищення своєї кваліфікації, що проводиться мінімум один раз на рік. Заклучення такої атестації не несе за собою втрат робочих місць й зазвичай має лише рекомендаційний характер [52, с.200].

Сектор аудиту можна впевнено назвати основним контролюючим підрозділом банку, тому важливо виокремити їх основний функціонал, затверджений відповідними нормативними актами та посадовими інструкціями відповідних посад:

- 1) контроль відносно проведення тих чи інших операцій у банку, не порушуючи при цьому норми діючого законодавства;
- 2) налагодження комунікацій між банком та податковими органами;
- 3) вирішення тих бухгалтерських та юридичних питань, які викликають дискусію та є спірними щодо остаточного заключення у межах банку;
- 4) перевірка на відповідність тієї чи іншої інформації, яка повинна надаватися топ-менеджменту компанії;
- 5) управління ризиками;

Повноваження щодо прийняття відповідних управлінських рішень для Правління банку та Кредитного комітету є затвердженими відповідними положеннями Радою акціонерів.

Контролінг – один із сучасних видів внутрішнього контролю, найчастіше застосовується в комерційних банках з іноземними інвестиціями.

Створюється департамент контролінгу, напрямами діяльності якого можна визначити наступні дії: ведення управлінської звітності, процеси локального та глобального бюджетування, і, відповідно, контроль за наявними та можливими витратами як мережі, так і банку в цілому.

Також в структурі банку є наявний внутрішній аудит, який визначається відповідно до свого функціоналу, як «незалежна експертна служба, основними функціями якої відповідно до регламенту є перевірка й оцінка відповідності, ефективності системи внутрішнього контролю та якості виконання призначених обов'язків співробітниками банку».

Функціональний контроль здійснюють головний бухгалтер та керівники інших департаментів і підрозділів та їхні працівники щодо правильності і законності проведення всіх банківських операцій у межах своїх функціональних обов'язків [50, с.101].

За табл.2.8 проаналізуємо основні показники ефективності управлінської діяльності АТ "АЛЬФА-БАНК".

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників ефективності управлінської діяльності АТ "АЛЬФА-БАНК" протягом 2018-2020 років

Показник	Рекомендоване значення, %	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2019	Відхилення 2019 / 2018
Рентабельність капіталу, %	-	1,29	1,40	1,45	0,11	0,05
Рентабельність активів, %	0,75-1,5	0,15	0,19	0,22	0,04	0,03

Джерело: складено автором на основі [33], Додаток В

Проаналізувавши дані таблиці 2.8 слід зазначити, що спостерігається позитивна тенденція до підвищення показників ефективності діяльності банку.

Так, рентабельність активів поступово зростає, проте, показник ще не досягає того значення, яке вважається нормативним (0,75%-1,5%). Рентабельність капіталу підвищилась з позначки 0,73% у 2018 році до рівня 1,40% у 2019 році. Така тенденція свідчить про зростання платоспроможності банківської установи.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників прибутковості АТ "АЛЬФА-БАНК"

Млн дол	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2019		Відхилення 2019 / 2018	
				млн.дол	%	млн.грн	%
Маржа на активи	91,5	120,9	137,3	16,4	14	29,4	32
Маржа на пасиви	34,5	38,6	41,2	2,6	7	4,1	12

Джерело: складено автором на основі [33], Додаток В

Дані таблиці 2.9 показують, що і дохід на активи і дохід на капітал мають позитивний характер. В 2019 році дохід на активи в порівнянні з попередніми роками зріс, а отже можна зробити висновок що банк набирає здатність ефективно вкладати свої кошти в активні операції [50, с.101].

Хоча в 2018 році цей показник був досить високим, така тенденція є характерною для такої ситуації на ринку кредитних послуг, як підвищення конкуренції. Дохід на капітал теж зменшився, якщо в 2018 році цей показник становить 8,1 %, тобто можна зробити висновок що дохідність капіталу учасників зменшилась. Дохід на активи в 2019 році становить 1,7%, а дохід на капітал 7,4%. За 2019 рік дохід на активи склав на 11,76% більше ніж в минулому році, дохідна капітал – на 10,81% [33].

Таким чином, Банк інтегрував систему наявного в своїй структурі внутрішнього контролю в систему повноцінного корпоративного управління Банку за допомогою такого кроку, як формування оптимальної організаційної структури в цілому, а також чітке вказання у нормативних документах, які

регулюють повноваження, можливу структуру підпорядкованості та підзвітності, опису та розподілу функціональних обов'язків осіб, які задіяні у функціонуванні системи внутрішнього контролю, їх відповідальності та порядку взаємодії.

Банк високо цінує свою репутацію надійного і прозорого Банку. З метою підтримання репутації та фінансової стабільності Наглядова рада затвердила Політику комплаєнс, яку Банк успішно реалізує.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ АТ "АЛЬФА-БАНК"

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управлінського контролю на підприємстві

Ефективне управління не може існувати без ефективно діючої організації керуючої підсистеми. Встановлений взаємозв'язок, який існує між встановленими планами, наявними ресурсами, залученими кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією повинне чітко регулювати можливості наявної керуючої підсистеми щодо відслідковування результативності щодо того, як працює керована підсистема. Також до ключових моментів можна віднести співставлення їх з чітко аргументованими цілями [33].

Для того, щоб управлінський персонал міг ефективно та результативно виконувати свої основні функції, потрібно відслідковувати такі ключові моменти, як:

- достатність чисельності наявного управлінського апарату компанії
- наявний рівень кваліфікації тих співробітників, які займають керівні посади;
- відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується;
- можливості наявного творчого потенціалу кожного співробітника, який займає керівну позицію;
- ставлення персоналу до можливих та наявних змін;
- наявність перспективного мислення, а також готовність особи до ризику.

Для того, щоб покращити ефективність системи управлінського контролю, необхідно провести детальний аналіз поточного стану АТ "АЛЬФА-БАНК". Вдосконалення роботи всіх керівних ланок у кожному

відділі дозволить використовувати наявні людські ресурси більш ефективно, що може позитивно вплинути на отримання прибутку всієї компанії.

До того ж, система внутрішнього аудиту в АТ "АЛЬФА-БАНК" не є досконалою. Постійна зміна структури, яка простежується останні два роки, не дозволяє чітко встановити обов'язки кожного керівника й досить часто відповідальність за прийняття рішень покладаються на керівників нижчих рівнів [50, с.101].

Важливим елементом системи управління в АТ "АЛЬФА-БАНК" є внутрішній аудит, який виступає третьою лінією захисту системи управління ризиками та передбачає перевірку наявності та оцінку ефективності роботи системи управління ризику банку [33].

Слід зазначити, що повне або часткове невикористання моральних або матеріальних стимулів призводить до того, що заходи, які реалізуються на підприємстві не будуть зачіпати інтереси людей, що блокує мотивацію персоналу до ефективної праці.

Налагоджена система управлінського контролю дозволяє створювати власні конкурентні переваги підприємству у своїй ніші, оскільки саме вона надає всі джерела для аналізу та прийняття рішень, що використовуються для прийняття основної стратегії підприємства.

Для того, щоб підприємство постійно вдосконалювалось і примножувало свої результати діяльності, необхідно постійно впроваджувати нові методики та підходи в управлінському контролі. Для кращої їх реалізації потрібно вивчати реакцію працівників на впроваджені ті чи інші методи, оскільки в сам процес управління залучені як мінімум дві особи – керівник і підлеглий. Важелі впливу змінюються так само швидко, як і відбувається зміна поколінь, які відрізняються різним відношенням до роботи і до результативності. Позитивний результат для компанії може бути досягнуто тільки в разі максимального взаєморозуміння між цими двома суб'єктами, які будуть замотивовані на спільний результат [50, с.101].

На мою думку, у 2021 році найдоцільніше буде використовувати соціально-психологічні методи контролю, які побудовані на емоційно стабільній системі комунікацій керівництва з підлеглими. Вони направлені на конкретну особу робочого і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Уміння читати емоції співрозмовника є ключем до налагодження стосунків між особами. Це можна використати і в управлінні персоналом. Доцільно буде проведення тренінгів для керівництва з тематикою правильного ведення переговорів, розвитку свого емоційного інтелекту, правильної структурної побудови гілки управління. Це навчить їх краще сприймати своїх підлеглих, визначити який має бути індивідуальний підхід до кожного, оскільки зараз більшість топ-компаній все частіше звертають фокус своєї уваги на комфорт для свого співробітника [35].

По-перше, Правлінню необхідно переосмислити підхід до визначення структури внутрішнього аудиту компанії. Це дозволить кожному з учасників системи контролю чітко знати свої обов'язки та нести відповідальність за конкретно визначені дії з боку їх підлеглих. Це допоможе уникнути дисонансу у постановленні задач всередині відділу й кожен підлеглий чітко розумітиме свої обов'язки й знатиме, який це матиме результат загалом для компанії. Для вирішення такої проблеми можна запропонувати введення системи грейдів, за якої вся керівна ланка буде розподілена в залежності від вміння застосовувати ними певні знання. Це дозволить розподілити всіх співробітників за такими факторами, як:

- Вплив рішень на компанію;
- Складність роботи;
- Уміння працювати в команді;
- Лідерські якості;
- Наслідки помилок;
- Організаційний рівень
- Вміння нести відповідальність за прийняті рішення.

Наприклад, є посада «головний спеціаліст», для якого єдиною можливістю зростання у компанії був управлінський тип кар'єри — можливість стати керівником відділу (вертикальне зростання). Однак керівник, як відомо, може бути лише один, тож вибір невеликий — чекати, коли звільниться місце. І тут на допомогу приходять грейди завдяки можливостям експертного типу кар'єри, адже це офіційна можливість зростати «горизонтально», тобто розвивати себе як глибинного експерта. Таким чином, можна знаходитись на одному рівні з керівником і водночас не займати керівну посаду, а бути експертом.

Досить глобальною проблемою для банку є призначення на керівні посади людей, які не мають лідерських характеристик й отримують підвищення тільки з причини вислуги років, тобто як нагороду за довготривалу роботу в компанії. Це не є доцільним, оскільки підлеглі таких керівників можуть не мати поваги до нього, оскільки не можуть чітко зрозуміти з його слів, які задачі їх необхідно виконувати. Тому другим кроком можна запропонувати провести оцінку керівних ланок на відповідність своїй посаді з психологічної точки зору. Наскільки людина готова нести відповідальність за результати відділу та за роботу своїх підлеглих. Щоб уникнути масових звільнень у випадку невідповідності посади — запропонувати провести навчання для профпідготовки та підвищення кваліфікації.

По-третє, якщо керівництво хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах компанії, воно повинне справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо працівники не відчують такого зв'язку чи почують, що винагорода несправедлива, то їхня продуктивність у майбутньому може знизитися. Так як АТ "АЛЬФА-БАНК" має партнерство з багатьма підприємствами в Україні внаслідок підписання розстрочок на товари чи послуги, можна домовитися про персональну систему знижок для

співробітників компанії. Це дозволить підвищити свої позиції, як роботодавця й гідна заробітна плата буде не єдиною перевагою серед інших компаній на ринку працевлаштування. АТ «Альфа-Банк» вже розвивається в такому напрямку, забезпечуючи своїх співробітників, які працюють в компанії від одного року, медичним страхуванням, в які входять одні з найкращих пропозицій.

Зараз для співробітників Головного офісу досить часто можна зустріти таку ситуацію, що в системі KPI для отримання мотивації присутні загально банківські показники, на які співробітник не може прямо вплинути, для прикладу кількість активних клієнтів Банку. За умови виконання такого планового показника працівник головного офісу, який не залучений в процеси залучення нових клієнтів, мало замотивований щодо якісного виконання своєї роботи, оскільки точно знає, що премія буде йому гарантована. Або ж введення такого KPI, як проекти, який залежить від суб'єктивної думки свого керівника або ж його відносин між ним та окремо взятим співробітником.

Отже, для підвищення системи управлінського контролю в АТ "АЛЬФА-БАНК" пропоную розглянути наступні методи (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Опис можливих заходів щодо підвищення ефективності управлінського контролю

№	Варіанти можливих дій	Проблема	Дії щодо впровадження заходу	Доцільність впровадження
1	Кардинальна зміна структури Банку	Постійна зміна структури, яка простежується останні два роки, не дозволяє чітко встановити обов'язки кожного керівника й досить часто відповідальність за прийняття рішень покладаються на керівників нижчих рівнів	Зміна структури управління та перерозподіл відповідальності за виконану роботу між керівними ланками	Відповідність кваліфікації працівника займаний посаді
2	Навчання для	Призначення на керівні	Провести оцінку	Наскільки

	профпідготовки та підвищення кваліфікації	посади людей, які не мають лідерських характеристик й отримують підвищення тільки з причини вислуги років, тобто як нагороду за довготривалу роботу в компанії	керівних ланок на відповідність своїй посаді з психологічної точки зору	людина готова нести відповідальність за результати відділу та за роботу своїх підлеглих.
3	Запровадження системи грейдів	Дисонанс у постановленні задач всередині відділу й кожен підлеглий чітко не розуміє свої обов'язки й не знає, який матиме вплив виконання своєї роботи на загальну діяльність Банку	Вся керівна ланка буде розподілена в залежності від вміння застосовувати ними певні знання за окремо визначеними факторами	Дозволить кожному з учасників системи контролю чітко знати свої обов'язки та нести відповідальність за конкретно визначені дії з боку їх підлеглих
4	Введення нового KPI – оцінки роботи працівника з боку колег випадковим методом	В системі KPI для отримання мотивації присутні загально банківські показники, на які співробітник не може прямо вплинути	Визначення всіх колег, які співпрацюють з конкретним працівником та обрання декількох випадковим методом декількох, які мають проставити бали своєму колезі за анкетуванням, яка визначатиме результативність його роботи	Дозволить замотивувати працівника виконувати свою роботу краще

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.1. розглянемо запропоновані заходи та виберемо найбільш вигідний варіант, на основі якого сформуємо прогноз фінансово-економічних показників.

3.2.Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Усі запропоновані заходи передбачатимуть не тільки результативність але й додаткові витрати, які пов'язані наприклад з навчанням персоналу або з наданням їм додаткових послуг. Саме тому кожен крок щодо підвищення ефективності управлінського контролю має бути врахований у складанні бюджетного процесу на наступний рік, який завжди розпочинається заздалегідь, а саме восени [50, с.101].

Для прикладу, зміна структури компанії та введення поняття грейдів нестиме за собою значні втрати часу на розробку методології розподілу всіх співробітників за грейдами, тому необхідно передбачити певну втрату продуктивності співробітників головного офісу.

За допомогою методу бальних оцінок щодо певної кількості аргументів встановимо, який з шляхів буде краще прийнято компанією та стане більш результативнішим (табл. 3.2). Кожен з показників оцінено за 10-бальною шкалою з описом, чому саме така встановлена експертно-бальна оцінка.

Таблиця 3.2

Вибір можливого варіанту запропонованих заходів

Варіанти можливих дій	Залучення додаткових ресурсів (чим менша кількість, тим краще і вища оцінка)	Масштабність впливу (чим вища оцінка, тим більше працівників залучено (тим краще))	Термін впровадження (чим довше – тим менша оцінка (тим гірше))	Сприйняття співробітниками (чим вище – тим більше сподобається)	Всього
Кардинальна зміна структури Банку	3	7	3	5	18
	Доведеться залучити всіх співробітників, щоб дізнатися про ситуацію в кожному відділі	Не всі елементи структури доведеться змінювати	При кардинальній зміні виникнуть проблеми щодо перерозподілу співробітників, а їх велика кількість	Не всі можуть бути задоволені змінами, можливе зниження посад	
Навчання для профпідготовки та підвищення кваліфікації	6	6	3	8	23
	Затрати часу на оцінювання кожного + додаткові витрати Банку на навчання	Не всі потребуватимуть навчання	Навчання – довготривалий процес	Більшості це буде цікаво	

Запровадженн я системи грейдів	9	10	8	10	37
	<i>Залучення декількох аналітиків, які співставляють результативніст ь роботи кожного з його посадою</i>	<i>Чітке встановлення грейду абсолютно для кожного</i>	<i>Не зміниться управлінська структура, але зміниться відповідальніст ь за виконувану роботу</i>	<i>Важливо для кожного</i>	
Введення нового KPI – оцінки роботи працівника з боку колег випадковим методом	9	5	9	8	31
	<i>Витрати часу аналітика, який рачує мотивацію</i>	<i>Не обов'язкова для кожного</i>	<i>Можливість оперативної зміни системи KPI, потребує тільки часу на розробку анкети щодо оцінки співробітника</i>	<i>Замотивує співробітника працювати краще</i>	

Джерело: складено автором

Отже, банку можна обрати 3 та 4 метод щодо підвищення ефективності управлінського контролю, які будуть найбільш результативними.

Реалізація перелічених вище рішень дозволить компанії працювати більш якісніше та ефективніше. Важко сказати, що тільки за допомогою цих заходів Банк зможе підвищити у майбутніх періодах свій комісійний дохід чи прибуткову частину, оскільки на досить вагомні показники діяльності компанії найбільший вплив мають інші зміни, для прикладу впровадження нового кредитного продукту чи переорієнтація продажів з наземних каналів (відділень) на діджитал-канали (додаток Sense). Але запропоновані заходи дозволять зарекомендувати себе як лідера на ринку праці для залучення нових співробітників. Досить часто ті, хто знаходиться в пошуку роботи, можуть ставити в пріоритеті щодо вибору роботодавця організацію роботи в цілому, чіткість поставлених задач тощо – тобто ті якості, які можуть виявлятися вже в процесі роботи й на початкових етапах таку проблему виявити досить складно. Але все ж незначний вплив запропоновані заходи можуть мати на результативність роботи компанії(табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Бюджетування з урахуванням підвищення ефективності запропонованих заходів

Млн дол	2020	2021 (прогноз)	2022 (після впровадження заходів)
Маржа на активи	137,3	154,3	183,7
Маржа на пасиви	41,2	36,8	29,9
Операційний прибуток	198,6	209,0	237,2
Витрати на персонал	64,6	66,2	79,2
Прямі	27,5	30,4	44,6
Алокації	27,5	30,4	44,6
Адміністративно-господарські	54,7	47,1	62,2
Операційні витрати	119,3	113,4	141,5
Фінансовий результат	44,0	37,2	39,1

Джерело: складено автором

Отже як бачимо, при збереженні тих же тенденцій, можливе збільшення витрат, в склад яких можуть входити витрати, пов'язані із запропонованими змінами.

Вищенаведені підходи вказують на те, що ефективність, як у загальноекономічному розумінні, так і стосовно внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту зокрема, варто розглядати у двох аспектах: якісному та кількісному, що, відповідно, впливає на розробку методики її оцінювання. Доречними у даному випадку є здійснені висновки щодо існування взаємовпливу та взаємозалежності ефекту та ефективності розвитку як для самого внутрішнього аудиту, так і для суб'єктів господарювання. Досягнення відчутного економічного ефекту від організації внутрішнього аудиту на підприємстві можливо лише при забезпеченні існуючого ефективного контролю якості процедур внутрішнього аудиту, а також його організаційних моментів.

Оцінити реалізацію запропонованих заходів та їх вплив на результативність банку у кількісному визначенні досить складно, оскільки безліч факторів впливає на формування прибутку компанії. До того ж, для

покращення ефективності роботи АТ "АЛЬФА-БАНК" залучено досить багато процесів, які впливають не тільки на підвищення ефективності системи управлінського контролю на підприємстві, а й на кредитування, систему мотивації співробітників, маркетингові компанії, позиціонування на ринку кредитування тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від системи управлінського контролю. Цілі управлінського контролю повинні відповідати цілям управління та прагнути до поліпшення операційної діяльності підприємства, сприяти реалізації корпоративної стратегії. Вибір режиму управління також повинен узгоджуватись з системою контролю, відповідно до стратегії компанії і зовнішнього середовища.

Система контролю діяльності підприємства складається з певної кількості підсистем. Основою формування підсистеми контролю діяльності підприємства є визначення об'єкта контролю, від якого залежить подальший вибір суб'єктів контролю, методів і форм контролювання тощо. Кількість підсистем контролю значною мірою відповідає кількості тих груп об'єктів, що підлягають контролюванню на підприємстві

Організаційна структура АТ "АЛЬФА-БАНК" побудована за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і представляє схему в декілька рівнів. Після проведення аналізу результатів діяльності компанії було встановлено, що за останні роки банк підтримує тенденцію до діджиталізації, тим самим забезпечивши собі стабільне зростання кредитних продажів та зайняття лідерської позиції серед інших банків у кредитуванні, через що його частка у кредитному портфелі є найвищою.

Ми розглянули основні напрями здійснення внутрішнього контролю: контроль з боку спостережної ради; з боку правління (ради директорів); загальних зборів акціонерів; департаментів і підрозділів банківської установи. Зазначені суб'єкти внутрішнього контролю діяльності банківської установи здійснюють його у формах: ревізії, внутрішнього аудиту, контролінгу. Кожен із суб'єктів має свої задачі та цілі, які впливають на кінцевий результат. Відповідно до комплексу цінностей Банку, саме результативність кожного співробітника та його вклад у загальний результат є запорукою успіху на майбутні періоди.

Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати досить багато аспектів діяльності компанії. Основними напрямками щодо покращення системи управління є: реформація структури співробітників, проведення комплексної оцінки на відповідність посади та підвищення кваліфікації, запровадження системи грейдів, поширення немонетарної мотивації для співробітників тощо.

Усі запропоновані заходи передбачатимуть не тільки результативність але й додаткові витрати, які пов'язані наприклад з навчанням персоналу або з наданням їм додаткових послуг. Саме тому кожен крок щодо підвищення ефективності управлінського контролю має бути врахований у складанні бюджетного процесу на наступний рік. Оцінити вплив тільки зазначених кроків досить важко, оскільки ефективна робота АТ "АЛЬФА-БАНКУ" є результатом комплексної роботи всіх напрямів діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуцайлюк З.В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції: монографія / З.В. Гуцайлюк. – Тернопіль: Крок, 2013. – 176 с.
2. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.06.04 – «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Д.М. Корінько. – К.: 2008. – 38с.
3. Гуцайлюк З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / З.В. Гуцайлюк; Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 2011. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16495/1/273-Gucajljuk-465-466.pdf>
4. Гуцаленко Л.В. Державний фінансовий контроль / Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коцупатий. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 424 с.
5. Шевчук В.О. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління / В.О. Шевчук, А.В. Шегда, М.В. Голованенко. – К.: Знання, 2008. – 271 с.
6. Петренко С.М. Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук / С.М. Петренко. – Київ, 2010. – 39 с.
7. Пантелеєв В.П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток: автореф. дис. д-ра екон. наук / В.П. Пантелеєв. – Київ, 2009. – 42 с.
8. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: монографія / В.Ф. Максимова. – К.: АВІРО, 2005. – 264 с.
9. Выговская Н.Г. Основные элементы системы внутрихозяйственного контроля / Н.Г. Выговская. // Очерки по бухгалтерскому учету и контролю: монографія – Житомир: ЧП «Рута», 2012. – 444 с.
10. Бутинець Т.А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: монографія / за заг. ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 380 с.

11. Кузнецова С.А. Концепція облікової інформації для управління / С.А. Кузнецова // Економіка і регіон. – 2017. – № 4. – С. 184–187.
12. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Житомирський державний технологічний університет. – 2019. – № 1. – С. 31–37.
13. Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Одеський державний політехнічний університет. – 2019. – № 1. – С. 39–43.
14. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки / Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак // Вісник львівської комерційної академії. – 2017. – № 36. – С. 45–46.
15. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія Монографія. - Житомир: ЖДТУ, 2008. - 532 с.
16. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): Монографія. - К.: ІПК ДСЗУ, 2009. - 225 с.
17. Пантелєєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: Монографія / Державна академія статистики, обліку та аудиту. - К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2008. - 491 с.
18. Тяжкороб А.Н. Методичні підходи до оцінки системи внутрішнього контролю // Збірник «Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту»: матеріали IX Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції / Відп. ред. Е.А. Бессонова. - 2017. - С. 223-226.
19. Узлов М.С. Аналіз контрольної середовища при оцінці системи внутрішнього контролю підприємства // Сучасна наука: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. - 2016. - № 1 (23). - С. 142-146.
20. Хусаїнова С.В., Ахметшин Е.М. Місце і роль управлінського контролю в системі управління підприємством // Економіка і підприємництво. - № 6 (47). - 2014. - С. 493-496.

- 21.Щепетовой В.Н., Почекаева О.В. Управлінський облік як основа системи внутрішнього контролю достовірності фінансової звітності // Сучасні проблеми науки та освіти. - № 1-1. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18818>
- 22.Яременко Л.М. Особливості ведення управлінського обліку на вітчизняних підприємствах: міжнародний досвід ведення управлінського обліку / Л.М. Яременко, Я.А. Пономаренко // «Молодий вчений». – 2018. – № 9 (61). – С. 275–278.
- 23.Р. О. Савченко. Потреба підприємств у системі управлінського контролю // АГРОСВІТ № 17, 2015
- 24.Г. О. Партин. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення : // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Електронний режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
- 25.Глущенко О.О. Управлінський контроль. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=858>.
- 26.О. М. Лозовський. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / Серія Економічні науки Випуск 6. Частина 3. 2014
- 27.Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Житомирський державний технологічний університет. – 2010. – № 1. – С. 31–37
- 28.Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Одеський державний політехнічний університет. – 2011. – № 1. – С. 39–43
- 29.Подольчук О. А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства / О. А. Подольчук // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 1. – С. 117-126.

30. Гришова І. Ю. Оцінювання чинників формування фінансового потенціалу аграрного виробництва / І. Ю. Гришова, О. В. Митяй, В. В. Кужель // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10 (172). – С. 169-172.
31. А. А. Кузнецов. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення // ISSN 2074-5362. Європейський вектор економічного розвитку, 2015. № 2 (19)
32. Р. О. Савченко, Н. М. Савченко. Види та стадії управлінського контролю: // Економіка та держава № 9/2015
33. Офіційний сайт Альфа-Банку Україна. Електронний режим доступу: <https://alfabank.ua/ru>
34. Сайт НБУ: <https://bank.gov.ua/>
35. Лозовський О. М., Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2018. - Вип. 6(3). - С. 16-19.
36. Бутинець Т. А. Управлінський контроль та його елементи / Т. А. Бутинець // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1. – С. 31-37
37. Савченко Р. О. Управлінський контроль у системі менеджменту / Р. О. Савченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 42-46
38. Подолянчук О. А. Класифікація контролю за організаційними формами та видами / О. А. Подолянчук // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 35. – С. 276-282.
39. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посібн. [Текст] / П. Й. Атамас. – Дніпропетровськ ; К., 2016. – 440 с.
40. Кабушкін Н. І. Основи менеджменту // Нове знання, 2018 р.
41. Гальперіна Д.О. Порівняльний аналіз банківської системи України та деяких країн світу / Д.О. Гальперіна, Ю.О. Ольвінська // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : матер. конф. Одеса, 2015. С. 98–102.

- 42.В. В. Лойко. Банківська система України: стан та перспективи розвитку / Ефективна економіка № 9, 2015
- 43.Про банки і банківську діяльність. Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-111>.
- 44.Про затвердження Положення про регулювання Національним банком України ліквідності банків України // Постанова Національного банку від 30.04.2009 р. № 259. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
- 45.Асоціація українських банків. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://aub.org.ua/>
46. Оцінка політики у сфері державного боргу, проведена Міністерством фінансів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?&art_id=398647&cat_id=398646
- 47.Основні показники діяльності банків України, за даними Національного банку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798
- 48.Вовчак О.Д. Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні: Автореферат дис. д. е. н. / О.Д. Вовчак. — Львів, 2016. — 38 с.
- 49.Грушко В.І., Лаптев С.М., Любунь О.С., Раєвський К.Є. Банківський нагляд: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2014. — 264 с.
- 50.Реверчук С.К., Кльоба Л.Г., Паласевич М.Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю. Монографія/ за ред. д.е.н., проф. С. К. Реверчука. — Львів: Тріада плюс, 2017. — 352 с.
- 51.Алексєєв І.В. Гроші та кредит / І. В. Алексєєв, М.К. Колісник: Навч. посіб. — К.: Знання, 2019, — 253 с.
- 52.Енциклопедія банківської справи України / Редкол: В.С. Стельмах (голова) та ін. — К.: Молодь, Ін Юрс, 2015. — 680 с.

- 53.Зоріна, О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зоріна // Статистика України: наук.- інформ. журнал. – К.: НТК статистичних досліджень, 2011. – № 1 (52). – С. 40-44.
- 54.Брохун, Н. С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах / Н. С. Брохун // Вісник ЖДТУ. – 2012. -№ 4(62). – С. 35-38.
- 55.Воляник, Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С.151-158
- 56.Говорушко, Т. А. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - Вип. 5. – Частина 2. – С. 63-65.
- 57.Букреева, Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу – інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві / Д. С. Букреева // Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (1-2 серпня, 2014). – К. КЕНЦ, 2014. – С. 24-25.
- 58.Головацька, С. І. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства: монографія / С. І. Головацька, О. П. Сашко. – Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. – 360 с
- 59.Терещенко, О. О. Фінансовий контролінг / [Електронний ресурс]: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Баб'як. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.
- 60.Реслер, М. В. Модель контролю обліково–аналітичного забезпечення менеджменту / М. В. Реслер // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. – 2013. – № 5. – С. 162-170.
- 61.Костенко, О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно–аналітична система управління / О. М. Костенко // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 87-92

62.Терещенко, О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2011. – № 12. – С. 56-63.

63.Філонова, І. Б. Державне регулювання іноземного капіталу в банківській системі: світовий досвід та українські реалії / І. Б. Філонова // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6. – С. 253-259.

64.Валерія Гонтарева провела щомісячну нараду з топ-менеджерами найбільших 40 банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=26137278&cat_id=55838.

65.Національний банк пом'якшив графік збільшення мінімального капіталу банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=29611551.

66.Bernanke, B. Semiannual monetary policy report to the Congress. Before the Committee on financial services, U. S. House of Representatives. Washington, D. C. 2010. February 24; <http://www.federalreserve.gov/newsevents/testimony/bernanke20100224a.htm>.

67.The World's Largest Banks In 2016: China Keeps Top Three Spots But JP Morgan Rises <http://www.forbes.com/sites/antoinegara/2016/05/25/the-worlds-largest-banks-in-2016-china-keepstop-three-spots-but-jpmorgan-rises/?linkId=24865247#2fc631046230>.

68.Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. SEC Interpretive Guidance. [Електронний ресурс]; Securities and Exchange Commission // Exchange Act Rules 13a-15(f) and 15d-15(f) [17 CFR 240.13a-15(f) and 15d-15(b)], 2017. – Режим доступу: <http://www.sec.gov/rules/interp/2007/33-8810>

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів
заочної форми навчання, які здобувають
освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»

Частина 1

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
ВЕРБИЦЬКА Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства	8
ГУГАЙЛО Г. Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу	15
ГЛАДИШЕВА А. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства	22
ІВАНЧЕНКО А. Управління операційною діяльністю підприємства	28
КОТОВИЧ Т. Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві	33
КУБА Є. Проекція системного підходу на діяльність підприємства торгівлі	40
КУЧЕРЕНКО І. Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства	44
ЛЕВЧУК К. Формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві	51
МЕЛЬНИК Н. Сутність та складові процесу формування асортиментної політики роздрібних торгових підприємств	57
НАГОРНА Д. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	62
НЕСТЕРЧУК Ю. Управління якістю надання послуг	69
ПАВЛЮЧИК Д. Сутність та завдання процесу управління бізнесом	72
ПАЩЕНКО О. Особливості управління комерційною діяльністю підприємства	77
ПІДДУБНА Т. Управління взаємовідносинами з клієнтами банку	83

4. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
5. Копчикова І.В. Сутність та основні напрямки операційної діяльності торговельних мереж / І.В. Копчикова // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. № 3 (75). 2014. С. 141-148.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента ЛУКАШОВОЇ Л.В.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**КОТОВИЧ Т., 1м курс ФЕМП КНЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто теоретичні та методичні підходи щодо проблематики ефективності управлінського контролю на підприємстві та визначення факторів, що безпосередньо мають свій вплив на організацію управління. Розглянуто переваги й недоліки окремих методів формування системи управлінського контролю, а також напрями її удосконалення.

The article considers the development of the effectiveness of management control in the enterprise and the identification of factors that directly affect the organization of management. The advantages and disadvantages of some methods of forming a management control system, as well as areas for its improvement are considered.

Постановка проблеми. Щодня в умовах неперервного розвитку ринкової економіки перед кожним підприємством постає однаковий виклик: підтримка власного бізнесу на максимальному рівні конкурентоспроможності. У цей нестабільний час неможливо ефективно функціонувати без впровадження нових методів контролю, які зможуть не тільки направити роботу на виконання стратегічної місії, але й зможуть завчасно попередити прояви негативних явищ, які здатні нанести удар по стабільності компанії. Саме тому виникає необхідність в умінні максимально швидкого прийняття рішення, що дозволить скоротити втрати або ж взагалі запобігти їм. Особливого значення набуває проблема формування системи контролю за процесами управлінського впливу, а також підвищення її ефективності. Наслідки неприйняття до уваги такого важливого фактору можемо побачити на багатьох вітчизняних підприємствах, де доволі часто питання ефективного управління виносять на другий план. Така тактика може стати однією з причин низьких показників діяльності організації, падіння продуктивності праці, втрата дорожніх кадрів, і, як наслідок, зниження конкурентоспроможності компанії та незацікавленість нею як до роботодавця. Наразі все більше підприємців приходять до висновку, що без новаторських ідей у процесі управління не обійтися, оскільки те, що було важелем впливу останні п'ять років, може бути неактуальним зараз. Нові дослідження, техніки управління, авторські методики мають місце у підвищенні ефективності управлінського контролю на підприємстві. Щоб персонал був зацікавлений у досягненні стратегічної мети компанії, необхідно постійно працювати над методикою управління, що дасть нові навички у прийнятті раціональних рішень, досягнення компромісу у вирішенні спірних питань тощо. У 2021 році на ринку праці все частіше надають перевагу роботодавцям, які вміють організувати контроль на

своєму підприємстві таким чином, щоб розташовувати до себе нових цінних кандидатів, не втрачаючи при цьому дисципліну у процесі роботи компанії та без втрат у результатах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідження управлінського контролю, а саме його формування та підвищення ефективності зробили вагомий вклад вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Ф. Бутинець, Г. Жаворонкова, Л. Нападовська, Р. Костирко, Є. Калюга, А. Кармінський, О. Редько, А. Герасимович, Дж. Робертсон, Р. Адамс, Дж. Лоббек, А. Арнс, А. Яругова, Ю. Яковлев та багато інших. Але, незважаючи на всі ґрунтовні дослідження у питанні вдосконалення системи управлінського контролю, світ не стоїть на місці, людство постійно розвивається й потребує особливого підходу. Нові світові проблеми породжують нові методи щодо впливу на діяльність персоналу, індивідуального впливу на кожного.

Метою статті є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування системи управлінського контролю на підприємстві та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управлінського контролю на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управлінського контролю на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Недосягнення мети діяльності суб'єктів господарювання є результатом неефективної роботи системи управління. Зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі економіки України, відповідно, діяльності підприємств, зумовлюють потребу уточнення місця та сутності контролю задля забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання [4]. В ході створення будь якої компанії, в ряді з питаннями щодо планування, мотивування, визначення стратегічних цілей стоїть необхідність організації постійного спостереження за ходом всіх виробничо-господарських процесів.

Сутність управлінського контролю визначається як процес досягнення цілей компанії завдяки постійному моніторингу діяльності організації та вирішенні проблем, які виникають в ході господарської діяльності [5]. Якщо ж ми говоримо про систему, то це комплекс інструментів, за допомогою яких здійснюється вказаний вище управлінський контроль за діяльністю організації.

Управлінський контроль в межах процесу господарської діяльності можна назвати складовою замкненого циклу або контуру регулювання діяльності суб'єкта господарювання. У зарубіжній літературі [7] управлінський контроль розглядається як процес впливу менеджера на персонал підприємства задля впровадження стратегії його діяльності.

Управлінський контроль являє собою систему, в якій основна мета – це забезпечення стратегічних та оперативних цілей суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та контроль в залежності від сфер діяльності, на які можуть впливати елементи цієї системи.

Трьохелементний тип системи управлінського контролю розглядається в основному з позиції функції управління. В цьому випадку контроль можна звести відповідно до таких процедур (рис. 1). Проведений огляд наукових досліджень показав, що більшість науковців контролю цього типу. В. Ньюман у своїх працях визначив три основні елементи управлінського контролю [2]: встановлення стандартів контролю у відповідності до стратегії, оцінка та звітність за результатами роботи, проведення коригуючих заходів.

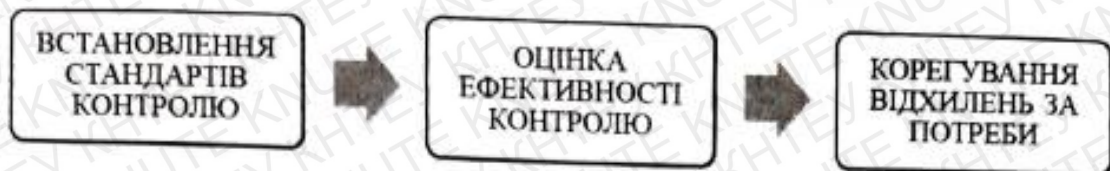


Рис. 1. Складові трьохелементного типу управлінського контролю при розгляді контролю з позиції функції управління

Джерело: складено автором на основі [2]

Р. Ентоні [2] має іншу точку зору щодо виділення складових системи управлінського контролю чотирьохелементного типу (рис.2).



Рис. 2. Складові чотирьохелементного типу управлінського контролю за Р. Ентоні

Джерело: складено автором на основі [2]

Слід зазначити що і в загальновідомій моделі COSO [6] також виділяється п'ять елементів, що забезпечує ефективну основу для опису та аналізу системи внутрішнього контролю відповідно до вимог фінансового регламенту. Ці п'ять компонентів включають в себе (рис. 3).

На мою думку, найбільш доцільною є п'ятиелементна система COSO, оскільки вона включає в себе найбільш актуальні елементи, які дозволяють запровадити ефективну систему управлінського контролю й дозволяють відстежувати її з різних точок зору. Подібність у підході науковців випливає із ідентичності визначення сутності контролю та виокремлення процедур контролю, зокрема в частині питань вимірювання, оцінки та корегування. Відмінності або подібність різних типів управлінського контролю виникають в результаті:

1. Пізнання сутності елементу не завжди є однотиповим, що в свою чергу вимагає відповіді на питання: що таке елемент, який він може бути, який зміст цього елементу.
2. Тракткування меж елементу може відрізнятися, про свідчать праці вчених. Так, розробка стандартів, звітність та оцінка розглядається одними авторами як складові елементи оцінки, в той час як інші вчені наголошують, що це три незалежні елементи. Це ж стосується і питань стандартів контролю та контрольних змінних у стандартах: одні автори розглядають їх як один елемент, інші виділяють два незалежних елементи.

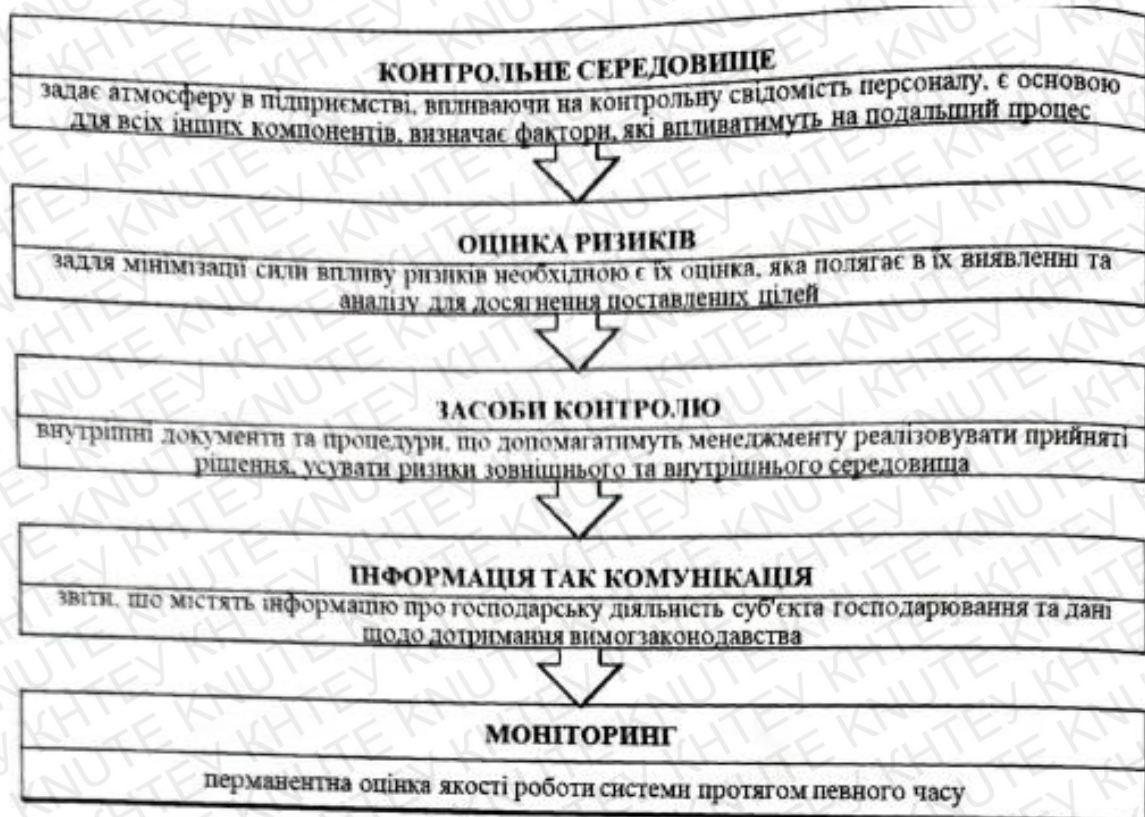


Рис. 3. Елементи контролю в п'ятиелементній системі COSO

Джерело: складено автором на основі [6]

До факторів внутрішнього середовища системи контролю, доцільно віднести такі:

- 1) мета (цілі) системи контролю. Мета системи контролю є його бажаним кінцевим станом та відображає очікуваний результат на виході системи. Залежно від мети, система контролю набуватиме певних особливостей, які визначатимуть поточні особливості функціонування системи контролю.
- 2) завдання системи контролю. Конкретизують певною мірою мету системи контролю і становлять конкретні види робіт, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети. Структуровані, чіткі, узгоджені завдання значною мірою сприяють ефективному функціонуванню системи контролю.
- 3) структура системи контролю. Відображає взаємозалежність суб'єктів контролю, особливості їх взаємодії.
- 4) ресурсне забезпечення системи контролю (матеріально-технічне забезпечення системи контролю, фінансове забезпечення системи контролю, забезпечення системи контролю трудовими ресурсами, інформаційне забезпечення системи контролю). Покращення ресурсного забезпечення системи контролю є позитивним фактором контролю.

Оскільки система контролю є тісно пов'язаною з системою управління підприємством, то фактори зовнішнього середовища системи контролю значною мірою визначаються факторами зовнішнього середовища підприємства. Однак, на систему контролю ці фактори матимуть вже непряму дію, оскільки межі середовища контролю та середовища підприємства відрізняються. Враховуючи підхід Р. Ентоні та В. Говіндараяна [8] та віднести такі фактори: неформальні норми поведінки на підприємстві; організаційну культуру; стилі керівництва; формальні та неформальні організаційні структури; комунікаційні нормативні положення підприємства; законодавчі акти; державні органи влади тощо.

Отже, управлінський контроль зазвичай розглядають як деякий важіль, який спостерігає та фіксує виконання конкретних завдань відповідно до поставленої мети. До того ж його ототожнюють з системою управління підприємства, що є доцільним у сучасних реаліях, але все ж можна розмежувати ці поняття на дві категорії за окремими чинниками [3].

По-перше, як би вдало не було б сплановане завдання, система управління залежить від результативності виконавців, робота яких не завжди може бути зроблена якісно. А тому система управлінського контролю не може не враховувати цей факт [3].

По-друге, структура управлінського контролю побудована таким чином, що під час господарської діяльності відбувається не тільки ієрархічна взаємодія керівництва з підлеглими, але й керівників з іншими керівниками, перші з яких контролюють других [3].

По-третє, однією з важливих функцій управління є постановка завдання. На допомогу цьому управлінський контроль забезпечує якісне виконання цього завдання, яке додатково може складатись з декількох етапів чи підзавдань [3].

По-четверте, сам процес управління пов'язаний з широким колом певних видів діяльності і завдання системи управління вирішити, яких заходів потрібно вжити задля досягнення цієї мети. На противагу, гарантом виконання поставленої цілі виступає система управлінського контролю [3].

Отже, система управлінського контролю є важливим інструментом менеджменту, який є не тільки гарантом досягнення цілей підприємства, але й забезпечує ефективність його діяльності та розвитку.

Щоб правильно застосувати таку функцію менеджменту як контроль, необхідно встановити, який вид діяльності має конкретний суб'єкт господарювання.

Таблиця 1

Організація управління в залежності від виду діяльності суб'єкта господарювання

Вид діяльності		Роль управлінського контролю
Операційна діяльність	Процес виробництва	У центрі уваги системи управлінського контролю має бути процес створення продукту, до того ж неважливо, який саме вид продукту виготовляють. Контроль над дотриманням характерних для продукту технологій виробництва, підтримка якісних і кількісних характеристик, дотримання всіх умов по виготовленню тощо. Якісний контроль дозволить отримати на виході результат, який максимально відповідає початковим очікуванням
	Процес постачання / реалізації	У центрі уваги управлінського контролю має бути процес постачання та реалізації відповідної продукції. Особливо контроль над дотриманням відповідної якості сировини, дотримання умов угоди, час оплати, формування ціни продажу тощо.
	Фінансова та інвестиційна діяльність	Актуальне питання щодо організації управлінського контролю пов'язане із створенням вартості підприємства. Об'єктом контролю має бути структура капіталу, дотримання необхідних обсягів фінансування, структури власності та інвестицій, відповідна дивідендна політика, методи стимулювання тощо.

Джерело: складено автором на основі [3]

На сьогодні питання розробки доцільного механізму впровадження управлінського контролю є досить актуальним. Основними чинниками, що можуть призвести до відкриття цього питання, можуть бути [2]:

– Неузгодженість дій між керівниками різних відділів, які відповідають безпосередньо за економічні результати – фінансисти, виробники, маркетингологи. Зазвичай це трапляється на великих підприємствах, де кожен з цих відділів значно розширений у повноваженнях настільки, що керівники починають конкурувати між собою, оскільки в кожного різне бачення щодо інструментів, які допоможуть у розвитку компанії.

– Досить застаріла система бухгалтерського обліку. На сьогодні для успішного ведення бізнесу вона задовольняє тільки потреби держави, якщо вона приведена у відповідність чинним нормам законодавства. На практиці вона ж не дає змогу якісно проаналізувати дані для прийняття бізнес-рішень.

Аналіз статистичних даних щодо результатів діяльності суб'єктів господарювання України показав, що для виживання та розвитку в сучасних умовах конкурентної боротьби вітчизняні підприємства повинні використовувати все більш ефективні інструменти менеджменту, включаючи планування й контролювання [4].

Налагоджена система управлінського контролю дозволяє створювати власні конкурентні переваги підприємству у своїй ніші, оскільки саме вона надає всі джерела для аналізу та прийняття рішень, що використовуються для прийняття основної стратегії підприємства [1].

По-перше, мова йде про управління витратами. Керованість доходів та витрат не залежить від тенденцій ринку чи платоспроможності споживача. Для розумного контролю й аналізу можна залучити кваліфіковані кадри, які зможуть систематизувати та обґрунтувати доцільність проведення тих чи інших категорій витрат. Обрання оптимального плану витрат дозволить компанії отримати максимальний прибуток та займатися своєю діяльністю в повній її мірі [1].

По-друге, визначення сильних і слабких сторін компанії. Топ-менеджер підприємства повинен чітко усвідомлювати економічну модель свого підприємства, що потрібно виносити на перший план, а чого уникати. Це питання може контролюватися управлінням для прикладу у маркетинговому відділі або наприклад при навчанні персоналу, в залежності від того, що саме є сильною стороною, а що – слабкою. Маючи чітке уявлення про особливості роботи своєї компанії, власник отримує можливість маневрувати в конкурентній боротьбі [1].

По-третє, система управлінського контролю дає можливість побудувати правильно стратегію й в залежності від обставин, успішно змінювати її або маневрувати. У разі, коли підприємство стабільно розвивається, для підвищення його ефективності необхідно добре відчувати, що саме цікавить споживача й в залежності від цього коригувати власні цілі та пріоритети з мінімальними втратами. Такими рішеннями повинні займатися управління конкретних відділів, які коригують та налаштовують роботу своїх підлеглих на новий напрямок. Працівник, який загартований робити свою справу й розвивається у своєму вузькому напрямі, не володіє повнотою картини свого відділу, але саме він зможе надати всі необхідні напрацювання, які зможуть обґрунтувати доцільність змін. Для прикладу аналітик зможе точно та якісно опрацювати інформацію та надати її керівництву за можливості із своїм висновком. Відповідальність за прийняття конкретного питання чи навпаки нехтування ним несе саме керівництво [1].

Також не можна забувати про соціальний підхід до розв'язання проблеми неефективного управлінського контролю на підприємстві. Історично склалося, що внаслідок впливу конкретних подій, соціального розвитку, людина не стоїть на місці й з кожним роком змінюється її світогляд, відношення до роботи, сім'ї, навчання тощо. Той важіль впливу, який мотивував людину півстоліття тому зараз може здаватися сучасному поколінню «Z» повною нісенітницею. Тому при запровадженні системи контролю на підприємстві необхідно проаналізувати, яка методика впливу підходить сучасному поколінню й стане максимально результативною в роботі працівників.

Як правило, підприємства здійснюють господарську діяльність маючи на основі мету отримання прибутку. Результати його діяльності безпосередньо залежать від його ефективної роботи та потужностей виробництва. Для досягнення позитивного результату необхідно, щоб і власники, і працівники були зацікавлені в покращенні результатів своєї роботи. Система управлінського контролю при цьому має сприяти оптимальному рівню використання виробничих потужностей суб'єкта господарювання та контролю показників ефективності його діяльності в залежності від стратегії підприємства, а також гарантувати розподіл вигод між працівниками, залежно від продуктивності їх праці.

Висновки. Для того, щоб підприємство постійно вдосконалювалось і примножувало свої результати діяльності, необхідно постійно впроваджувати нові методики та підходи в управлінському контролі. Для кращої їх реалізації потрібно вивчати реакцію працівників на впроваджені ті чи інші методи, оскільки в сам процес управління залучені як мінімум дві особи – керівник і підлеглий. Важелі впливу змінюються так само швидко, як і відбувається зміна поколінь, які відрізняються різним відношенням до роботи і до результативності. Позитивний результат для компанії може бути досягнуто тільки в разі максимального взаєморозуміння між цими двома суб'єктами, які будуть замотивовані на спільний результат.

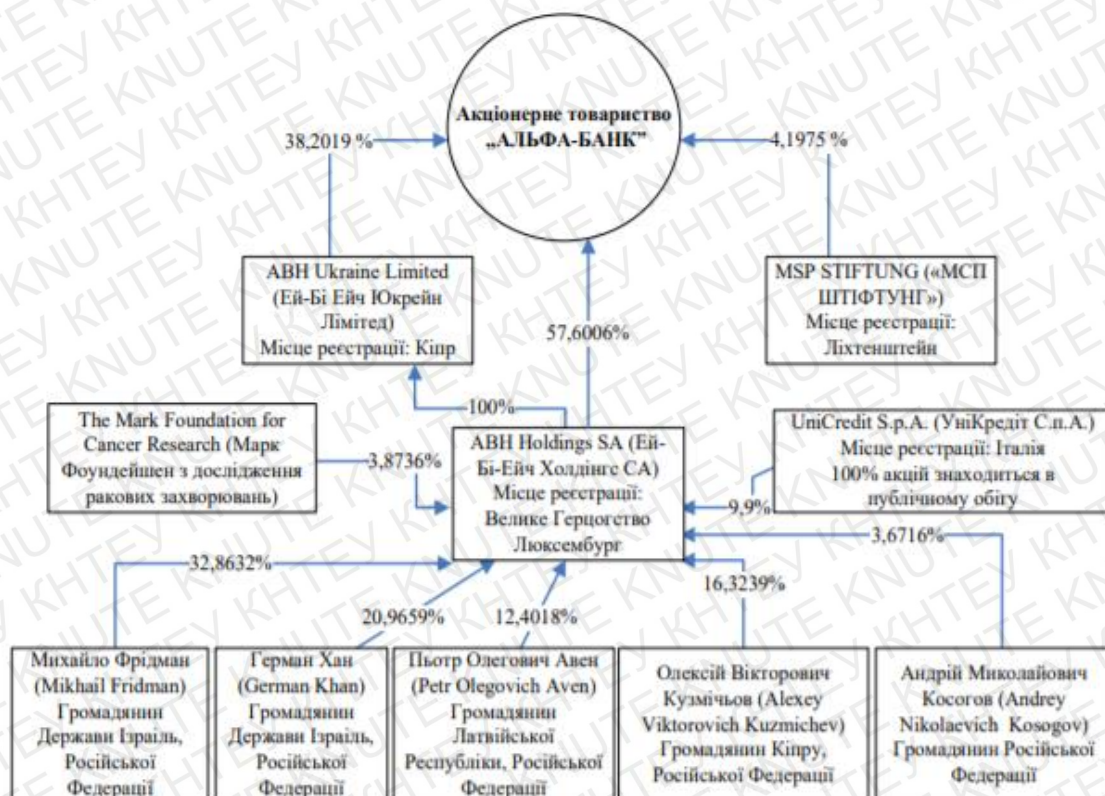
На мою думку, у 2021 році найдоцільніше буде використовувати соціально-психологічні методи контролю, які побудовані на емоційно стабільній системі комунікацій керівництва з підлеглими. Вони направлені на конкретну особу робочого і, як правило, строго персоналізовані і індивідуальні. Уміння читати емоції співрозмовника є ключем до налагодження стосунків між особами. Це можна використати і в управлінні персоналом. Доцільно буде проведення тренінгів для керівництва з тематикою правильного ведення переговорів, розвитку свого емоційного інтелекту, правильної структурної побудови гілки управління. Це навчить їх краще сприймати своїх підлеглих, визначити який має бути індивідуальний підхід до кожного, оскільки зараз більшість топ-компаній все частіше звертають фокус своєї уваги на комфорт для свого співробітника. Зручні умови праці, конкретна, раціональна та логічна постановка завдань привертають увагу кращих спеціалістів, які дозволять компанії швидше досягати своїх стратегічних цілей. Але необхідно враховувати, що перелічені фактори не повинні впливати на самодисципліну підлеглих в роботі. Також можна запровадити систему розвитку для всіх співробітників, яка дозволить відстежувати результати кожного та надаватиме поради для покращення своєї ефективності, мотивувати їх таким чином, щоб всі їх дії були спрямовані як на досягнення особистих робочих цілей, так і на розвиток стратегічної мети підприємства. Вклад на навчання персоналу є вкладом у майбутнє компанії, тоді процес контролю стане більш ефективнішим та зрозумілішим як для керівників, так і для підлеглих.

Список використаних джерел

1. Лозовський О. М., Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2018. – Вип. 6(3). – С. 16-19.
2. Савченко Р. О. Елементи системи управлінського контролю // Економіка та держава. Сер. «Економічна наука». – 2016. – Вип. № 6. – С. 48 – 52.
3. Савченко Р. О. Види та стадії управлінського контролю // Економіка та держава. Сер. «Економічна наука». – 2015. – Вип. №9. – С. 70 – 73.
4. Корінько М.Д. Управлінський контроль в системі функціонування суб'єктів господарювання // Інтелект XXI. Сер. «Національна економіка» – 2019 -Вип. 5. – С. 43 – 54.
5. Управлінський контроль в менеджменті. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/58/4103.html>.
6. Модель внутрішнього контролю COSO. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/aa6dcb289a036c48c225801e004e635f/\\$FILE/COSO%20presentation_v6.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf/b3ee4ef4a4e9ca24c2257c210037e49a/aa6dcb289a036c48c225801e004e635f/$FILE/COSO%20presentation_v6.pdf)
7. Anthony R., Govindarajan V. Management Control Systems. Chicago, Mc-Graw-Hill : IRWIN, 2017. 320 p. – p. 46.
8. Anthony R. N. Management control systems / Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. – 11th ed. – NY.: McGraw-Hill/Irwin, 2014. – 851 p.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЛКІНОЇ Ю.О.

**Схематичне зображення структури власності АТ „АЛЬФА-БАНК”
станом на 01.01.2020 року**



**Голова Правління
АТ «АЛЬФА-БАНК»**

В.В. Михайльо

Додаток В

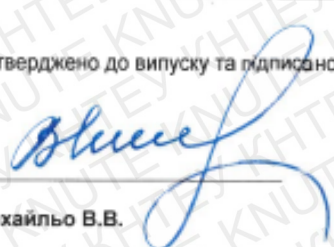
2020 рік. Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Проміжний скорочений звіт про фінансовий стан (Баланс)
на 30 вересня 2020 року

У тисячах гривень	Примітки	30 вересня 2020 року	31 грудня 2019 року (здійснювався аудит)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	15 447 690	13 473 472
Кредити та заборгованість банків	7	4 775 563	548 304
Кредити та заборгованість клієнтів	8	41 530 852	39 199 834
Інвестиції в цінні папери	9	12 011 520	9 211 129
Похідні фінансові активи	31	381 526	742 349
Інвестиційна нерухомість	10	976 156	2 104 157
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		1 981	1 981
Відстрочений податковий актив	26	852 369	858 374
Основні засоби та нематеріальні активи	11	3 452 259	3 692 290
Інші активи	12	2 373 587	1 679 815
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	13	1 147 195	397 674
Усього активів		82 950 698	71 909 379
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	14	2 150 396	50 335
Кошти клієнтів	15	67 518 197	59 276 880
Похідні фінансові зобов'язання	31	227 601	1 285
Боргові цінні папери, емітовані банком	16	8 452	6 902
Резерви за зобов'язаннями	17	128 191	89 459
Інші зобов'язання	18	2 195 374	2 768 892
Субординований борг	19	1 414 944	1 184 309
Зобов'язання групи вибуття	13	11 775	11 904
Усього зобов'язань		73 654 930	63 389 966
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	28 726 248	28 726 248
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	20	2 367 572	2 367 572
Резерви та інші фонди банку		1 421 007	1 228 425
Резерви переоцінки	21	83 424	136 032
Непокритий збиток	13	(23 302 483)	(23 938 864)
Усього власного капіталу		9 295 768	8 519 413
Усього пасивів		82 950 698	71 909 379

Затверджено до випуску та підписано


 Михайлюк В.В.

Голова Правління


 Савченко О.В.

Головний бухгалтер

28 жовтня 2020 року

АТ «АЛЬФА-БАНК»**Проміжний скорочений звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Звіт про фінансові результати) за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2020 року**

У тисячах гривень	Примітки	За три місяці, що закінчилися 30 вересня 2020 року	За дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2020 року	За три місяці, що закінчилися 30 вересня 2019 року (перераховано)	За дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2019 року (перераховано)
Процентні доходи	22	2 057 309	6 632 923	2 025 432	6 014 815
Процентні витрати	22	(838 945)	(2 866 569)	(1 063 422)	(3 127 709)
Чистий процентний дохід	22	1 218 364	3 766 354	962 010	2 887 106
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	6,7,8	(876 449)	(2 515 323)	(287 803)	(899 858)
Чисті процентні доходи за вирахуванням резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів		341 915	1 251 031	674 207	1 987 248
Комісійні доходи	23	1 131 054	3 105 907	921 434	2 574 956
Комісійні витрати	23	(326 791)	(840 410)	(212 662)	(555 864)
Результат від операцій з фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		8 861	26 569	143 382	355 503
Результат від перекласифікації переоцінки боргових фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		4 448	16 314	-	-
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами		57 158	143 392	19 164	(64 263)
Результат від переоцінки похідних фінансових інструментів		(203 364)	(455 040)	403 495	782 623
Результат від операцій з іноземною валютою		80 185	224 501	87 422	197 408
Результат від переоцінки іноземної валюти		413 493	934 811	(349 364)	(545 152)
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	-	-	-	(1 860)
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою нижчою, ніж ринкова		(6 465)	(15 450)	(3 648)	(10 247)
Чисте збільшення резервів під знеціння інших активів	12	(22 259)	(38 442)	(5 160)	(16 307)
Чисте (збільшення)/зменшення резервів під знеціння боргових цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	(3 470)	505	-	-
Чисте збільшення резервів за зобов'язаннями	17	(16 175)	(37 918)	(10 278)	(24 798)
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	8	(11 709)	(130 693)	(988)	(156 287)
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів		11 754	14 058	91	174
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових зобов'язань		716	4 945	478	1 995

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Проміжний скорочений звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал)
за дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2020 року

У тисячах гривень	Статутний капітал	Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами (примітка 20)	Резервні та інші фонди банку	Резерви переоцінки (примітка 21)	Непокритий збиток	Усього власного капіталу
Залишок на 31 грудня 2018 року	12 179 756	739 630	353 769	11 272	(8 243 339)	5 041 088
Прибуток за період	-	-	-	-	1 487 187	1 487 187
Інші сукупні прибутки	-	-	-	2 883	-	2 883
Усього сукупного доходу	-	-	-	2 883	1 487 187	1 490 070
Відрахування до резервного фонду	-	-	131 026	-	(131 026)	-
Залишок на 30 вересня 2019 року	12 179 756	739 630	484 795	14 155	(6 887 178)	6 531 158
Прибуток за період	-	-	-	-	438 633	438 633
Інші сукупні прибутки	-	-	-	64 566	-	64 566
Усього сукупного доходу	-	-	-	64 566	438 633	503 199
Рух резервів переоцінки в зв'язку з вибуттям будівель, визнаний в капіталі	-	-	-	(2 696)	2 696	-
Зміни від об'єднання банків	16 546 492	1 628 083	2 332 221	60 007	(19 081 606)	1 485 197
Погашення збитку за рахунок резервних фондів та інших резервів	-	-	(1 588 591)	-	1 588 591	-
Витрати на реєстрацію статутного капіталу	-	(141)	-	-	-	(141)
Залишок на 31 грудня 2019 року	28 726 248	2 367 572	1 228 425	136 032	(23 938 864)	8 519 413
Прибуток за період	-	-	-	-	810 444	810 444
Інші сукупні прибутки	-	-	-	(34 089)	-	(34 089)
Усього сукупного доходу	-	-	-	(34 089)	810 444	776 355
Відрахування до резервного фонду	-	-	192 582	-	(192 582)	-
Рух резервів переоцінки в зв'язку з вибуттям будівель, визнаний в капіталі	-	-	-	(18 519)	18 519	-
Залишок на 30 вересня 2020 року	28 726 248	2 367 572	1 421 007	83 424	(23 302 483)	9 295 768

Затверджено до випуску та підписано

Михайлю В.В.

Голова Правління

28 жовтня 2020 року

Савенко О.В.

Головний бухгалтер

АТ «АЛЬФА-БАНК»

У тисячах гривень	Примітки	За три місяці, що закінчилися 30 вересня 2020 року	За дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2020 року	За три місяці, що закінчилися 30 вересня 2019 року (перераховано)	За дев'ять місяців, що закінчилися 30 вересня 2019 року (перераховано)
Витрати від зменшення корисності активів на продаж		(5 678)	(12 648)	-	-
Чистий прибуток від вибуття необоротних активів, утримуваних для продажу		42 607	50 899	-	2 125
Інші операційні доходи та витрати	24	169 621	539 600	193 045	498 835
Адміністративні витрати	25	(1 314 488)	(3 953 603)	(1 146 377)	(3 219 627)
Прибуток до оподаткування		351 413	828 328	714 241	1 806 462
Витрати з податку на прибуток	26	(3 203)	(17 884)	(136 728)	(319 275)
Прибуток за період		348 210	810 444	577 513	1 487 187
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД					
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО НЕ БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК/(ЗБИТОК):					
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що не буде рекласифікований в прибуток/(збиток)	21	1 200	3 165	-	-
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК/(ЗБИТОК):					
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	(9 900)	(45 431)	(65)	2 883
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що буде рекласифікований в прибуток / (збиток)		1 770	8 177	-	-
Всього інший сукупний дохід після оподаткування за період		(6 930)	(34 089)	(65)	2 883
Усього сукупного доходу за період		341 280	776 355	577 448	1 490 070
Прибуток на акцію (гривень)	27		0.003		0.012

Затверджено до випуску та підписано


 Михайлюк В.В.

Голова Правління


 Савенко О.В.

Головний бухгалтер

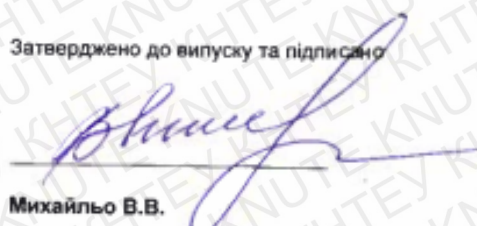
28 жовтня 2020 року

2019 рік. Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності

Звіт про фінансовий стан (Баланс) на 31 грудня 2019 року

У тисячах гривень	Примітки	2019 рік	2018 рік (перераховано)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	13 473 472	9 695 179
Кредити та заборгованість банків	7	548 304	8 999 808
Кредити та заборгованість клієнтів	8	39 199 834	32 458 158
Інвестиції в цінні папери	9	9 211 129	4 271 878
Похідні фінансові активи	32	742 349	166 832
Інвестиційна нерухомість	10	2 104 157	1 976 750
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		1 981	62
Відстрочений податковий актив	26	858 374	725 142
Основні засоби та нематеріальні активи	11	3 692 290	1 099 721
Інші активи	12	1 679 815	1 016 178
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	13	397 674	334 424
Усього активів		71 909 379	60 744 132
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	14	50 335	35 589
Кошти клієнтів	15	59 276 880	52 488 347
Похідні фінансові зобов'язання	32	1 285	4 205
Боргові цінні папери, емітовані банком	16	6 902	44 937
Резерви за зобов'язаннями	17	89 459	49 499
Інші зобов'язання	18	2 768 892	1 696 056
Субординований борг	19	1 184 309	1 384 411
Зобов'язання групи вибуття	13	11 904	-
Усього зобов'язань		63 389 966	55 703 044
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	28 726 248	12 179 756
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	20	2 367 572	739 630
Резервні та інші фонди банку		1 228 425	353 769
Резерви переоцінки	21	136 032	11 272
Непокритий збиток		(23 938 864)	(8 243 339)
Усього власного капіталу		8 519 413	5 041 088
Усього пасивів		71 909 379	60 744 132

Затверджено до випуску та підписано


Михайлю В.В.

Голова Правління


Савенко О.В.

Головний бухгалтер

24 квітня 2020 року

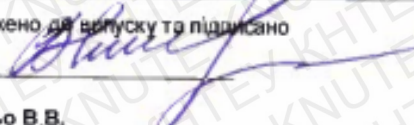
АТ «АЛЬФА-БАНК»

Фінансова звітність за 2019 рік

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати)
за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року

У тисячах гривень	Примітки	2019 рік	2018 рік (перераховано)
Процентні доходи	22	8 252 240	6 659 549
Процентні витрати	22	(4 275 646)	(3 088 369)
Чистий процентний дохід	22	3 976 594	3 571 180
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	6, 7, 8	(1 288 504)	(1 940 685)
Чисті процентні доходи за вирахуванням резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів		2 688 090	1 630 495
Комісійні доходи	23	3 644 387	2 669 877
Комісійні витрати	23	(803 671)	(415 670)
Результат від операцій із фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		283 114	36 752
Результат від перекласифікації переоцінки боргових фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 020	-
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами		212 917	198 548
Результат від переоцінки похідних фінансових інструментів		588 535	204 053
Результат від операцій з іноземною валютою		265 686	149 854
Результат від переоцінки іноземної валюти		(534 842)	(170 366)
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	(74 898)	129 822
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою нижчою, ніж ринкова		(16 757)	(2 876)
Чисте збільшення резерву під знецінення інших фінансових активів	12	(7 163)	(6 257)
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення боргових цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	(29 672)	-
Чисте збільшення резервів за зобов'язаннями	17	(30 984)	(10 252)
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	8	(157 452)	(77 680)
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів		245	180
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових зобов'язань		2 856	4 800
Чистий збиток від вибуття необоротних активів, утримуваних для продажу		(23 290)	-
Витрати від зменшення корисності активів на продаж	13	(60 456)	-
Інші операційні доходи та витрати	24	730 380	698 362
Адміністративні витрати	25	(4 900 126)	(3 372 218)
Прибуток до оподаткування		1 777 919	1 667 424
Витрати на податок на прибуток	26	147 901	(357 164)
Прибуток за рік		1 925 820	1 310 260
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД			
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО НЕ БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка інструментів капіталу, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	638	-
Переоцінка основних засобів	21	2 309	498
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що не буде рекласифікований в прибуток / (збиток)	21	69	39 023
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	77 925	(1 635)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що буде рекласифікований в прибуток / (збиток)	21	(13 492)	-
Всього інший сукупний дохід після оподаткування за рік		67 449	37 886
Усього сукупного доходу за рік		1 993 269	1 348 146
Прибуток на акцію (гривень)	27	0.01	0.01

Затверджено до випуску та підписано


 Михайло В.В.
 Голова Правління
 24 квітня 2020 року


 Савенко О.В.
 Головний бухгалтер

**Звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал)
за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року**

У тисячах гривень	Статутний капітал	Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами (примітка 20)	Резервні та інші фонди банку (примітка 4.9)	Резерви переоцінки (примітка 21)	Непокритий збиток	Усього власного капіталу
Залишок на 31 грудня 2017 року	12 179 756	739 630	294 048	335 144	(9 627 839)	3 920 739
Зміни від застосування МСФЗ 9	-	-	-	-	(227 797)	(227 797)
Перераховано залишок на 31 грудня 2017 року	12 179 756	739 630	294 048	335 144	(9 855 636)	3 692 942
Прибуток за рік	-	-	-	-	1 310 260	1 310 260
Інші сукупні прибутки (перераховано)	-	-	-	37 886	-	37 886
Усього сукупного доходу (перераховано)	-	-	-	37 886	1 310 260	1 348 146
Рух резервів переоцінки в зв'язку з вибуттям будівель, визнаний в капіталі (примітка 21)	-	-	-	(361 758)	361 758	-
Відрахування до резервного фонду	-	-	59 721	-	(59 721)	-
Залишок на 31 грудня 2018 року	12 179 756	739 630	353 769	11 272	(8 243 339)	5 041 088
Прибуток за рік	-	-	-	-	1 925 820	1 925 820
Інші сукупні прибутки	-	-	-	67 449	-	67 449
Усього сукупного доходу	-	-	-	67 449	1 925 820	1 993 269
Рух резервів переоцінки в зв'язку з вибуттям будівель, визнаний в капіталі (примітка 21)	-	-	-	(2 696)	2 696	-
Зміни від об'єднання банків (примітка 4.14)	16 546 492	1 628 083	2 332 221	60 007	(19 081 606)	1 485 197
Погашення збитку за рахунок резервних фондів та інших резервів (примітка 4.14)	-	-	(1 588 591)	-	1 588 591	-
Витрати на реєстрацію статутного капіталу	-	(141)	-	-	-	(141)
Відрахування до резервного фонду	-	-	131 026	-	(131 026)	-
Залишок на 31 грудня 2019 року	28 726 248	2 367 572	1 228 425	136 032	(23 938 864)	8 519 413

Затверджено до випуску та підписано

Михайлю В.В.
Голова Правління

Савенко О.В.
Головний бухгалтер

24 квітня 2020 року

2018 рік. Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Фінансова звітність за 2018 рік

Звіт про фінансовий стан (Баланс) на 31 грудня 2018 року

У тисячах гривень	Примітки	2018 рік	2017 рік (перераховано)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	9 695 179	8 360 068
Кредити та заборгованість банків	7	8 999 808	3 272 973
Кредити та заборгованість клієнтів	8	32 458 158	28 052 410
Інвестиції в цінні папери	9	4 271 878	4 103 469
Інвестиційна нерухомість	10	1 976 750	2 424 823
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		62	62
Відстрочений податковий актив	26	725 142	1 042 568
Основні засоби та нематеріальні активи	11	1 099 721	1 258 122
Інші активи	12	726 080	768 992
Необоротні активи, утримувані для продажу	13	334 424	878
Усього активів		60 287 202	49 284 365
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	14	35 589	1 286 944
Кошти клієнтів	15	52 488 347	41 900 685
Боргові цінні папери, емітовані банком	16	44 937	62 250
Резерви за зобов'язаннями	17	49 499	39 309
Інші зобов'язання	18	1 243 331	898 876
Субординований борг	19	1 384 411	1 403 359
Усього зобов'язань		55 246 114	45 591 423
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	12 179 756	12 179 756
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	20	739 630	739 630
Резерви та інші фонди банку		353 769	294 048
Резерви переоцінки	21	11 272	335 144
Непохитий збиток		(8 243 339)	(9 855 636)
Усього власного капіталу		5 041 088	3 692 942
Усього пасивів		60 287 202	49 284 365

Затверджено до випуску та підписано

22 квітня 2019 року

Голова Правління

Михайлю В.В.

Головний бухгалтер

Головкова С.Г.

Григор'єв В.А.
(044) 490-46-23

Примітки на сторінках 5-61 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати)
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 року

У тисячах гривень	Примітки	2018 рік	2017 рік (перераховано)
Процентні доходи	22	6 866 469	5 486 468
Процентні витрати	22	(3 088 369)	(2 701 006)
Чистий процентний дохід	22	3 778 100	2 785 462
Чисте збільшення резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	6, 7, 8	(2 147 605)	(2 122 207)
Чисті процентні доходи за вирахуванням резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів		1 630 495	663 255
Комісійні доходи	23	2 669 877	1 685 485
Комісійні витрати	23	(415 670)	(309 543)
Результат від операцій з цінними паперами, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки через прибутки або збитки		36 752	62 560
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами		198 548	(176 940)
Результат від переоцінки похідних фінансових інструментів		204 053	(6 528)
Переоцінка рекласифікована у реалізовані доходи від фінансових інструментів, які обліковуються за справедливою вартістю з визначенням результату переоцінки у іншому сукупному доході	21	-	(14)
Результат від операцій з іноземною валютою		149 854	176 468
Результат від переоцінки іноземної валюти		(170 366)	56 750
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	129 822	63 493
Витрати, які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою нижчою, ніж ринкова		(2 876)	16 037
Чисте збільшення резерву під знецінення інших активів	12	(6 257)	(1 798)
Чисте збільшення резервів за зобов'язаннями	17	(10 252)	-
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	8	(77 680)	-
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів		180	-
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових зобов'язань		4 800	6 469
Інші операційні доходи та витрати	24	698 362	1 180 402
Адміністративні витрати	25	(3 372 218)	(2 682 900)
Прибуток до оподаткування		1 667 424	733 196
Витрати на податок на прибуток	26	(357 164)	(135 980)
Прибуток за рік		1 310 260	597 216
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД			
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО НЕ БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка основних засобів	21	(361 260)	15 340
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом, що не буде рекласифікований в прибуток / (збиток)	21	39 023	(2 761)
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД, ЩО БУДЕ РЕКЛАСИФІКОВАНИЙ В ПРИБУТОК / (ЗБИТОК)			
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	(1 635)	(484)
Всього інший сукупний дохід після оподаткування за рік	21	(323 872)	12 095
Усього сукупного доходу за рік		986 388	609 311
Прибуток на акцію (гривень)	27	0.01	0.01

Затверджено до випуску та підписано

22 квітня 2019 року

Голова Правління

Михайлюк В.В.

Головний бухгалтер

Головкова С.Г.

Григор'єв В.А.
(044) 490-46-23

Примітки на сторінках 5-61 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

АТ «АЛЬФА-БАНК»

Фінансова звітність за 2018 рік

Звіт про зміни у власному капіталі (Звіт про власний капітал)
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 року

У тисячах гривень	Статутний капітал	Незареєстровані внески в капітал (примітка 20)	Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами (примітка 20)	Резерви та інші фонди банку	Резерви переоцінки (примітка 21)	Непокритий збиток	Усього власного капіталу
Залишок на 31 грудня 2016 року	7 515 616	4 664 140	739 926	294 048	323 049	(10 226 055)	3 311 724
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	597 216	597 216
Інші сукупні прибутки	-	-	-	-	12 095	-	12 095
Усього сукупного доходу	-	-	-	-	12 095	597 216	609 311
Реєстрація статутного капіталу	4 664 140	(4 664 140)	-	-	-	-	-
Витрати на реєстрацію статутного капіталу	-	-	(296)	-	-	-	(296)
Залишок на 31 грудня 2017 року	12 179 756	-	739 630	294 048	335 144	(9 627 839)	3 920 739
Зміни від застосування МСФЗ 9	-	-	-	-	-	(227 797)	(227 797)
Перераховано залишок на 31 грудня 2017 року	12 179 756	-	739 630	294 048	335 144	(9 855 636)	3 692 942
Прибуток за рік	-	-	-	-	-	1 310 260	1 310 260
Інші сукупні прибутки	-	-	-	-	(323 872)	-	(323 872)
Рух резервів переоцінки в зв'язку з вибуттям будівель	-	-	-	-	-	361 758	361 758
Усього сукупного доходу	-	-	-	-	(323 872)	1 672 018	1 348 146
Відрахування до резервного фонду	-	-	-	59 721	-	(59 721)	-
Залишок на 31 грудня 2018 року	12 179 756	-	739 630	353 769	11 272	(8 243 339)	5 041 088

Затверджено до випуску та підписано

22 квітня 2019 року

Голова Правління

Головний бухгалтер

Григор'єв В.А.
(044) 490-46-23

Михайлюк В.В.

Головакова С.Г.

Звіт незалежного аудитора (2020р)



RSM УКРАЇНА

Україна, 03151 Київ
вул. Донецька 37/19

Тел./Факс: +380 (44) 501 59 34

www.rsm.ua

ЗВІТ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРААкціонерам та Правлінню
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЛЬФА-БАНК»**ЗВІТ ЩОДО АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ****Думка**

Ми провели аудит фінансової звітності АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «АЛЬФА-БАНК» (далі - Банк), що складається зі звіту про фінансовий стан (баланс) на 31 грудня 2020 року, звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (звіт про фінансові результати), звіту про зміни у власному капіталі (звіт про власний капітал) і звіту про рух грошових коштів за рік, що закінчився зазначеною датою, та приміток до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

На нашу думку, фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Банку станом на 31 грудня 2020 року, його фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився на зазначену дату, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Основа для висловлення думки

Ми провели аудит у відповідності до Міжнародних стандартів аудиту (МСА). Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» нашого звіту. Ми є незалежними по відношенню до Банку згідно з етичними вимогами, застосованими в Україні до нашого аудиту фінансової звітності, а саме: з вимогами Кодексу етики професійних бухгалтерів Ради з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (Кодекс РМСЕБ), а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог.

Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки.

Ключові питання аудиту

Ключові питання аудиту – це питання, що на наше професійне судження були значущими під час нашого аудиту фінансової звітності за поточний період. Ці питання розглядалися у контексті нашого аудиту фінансової звітності в цілому та враховувались при формуванні думки щодо неї, при цьому ми не висловлюємо окремої думки щодо цих питань.

Оцінка очікуваних кредитних збитків за кредитами, наданими юридичним і фізичним особам, та лізингових операцій

Оцінка розміру очікуваних кредитних збитків за кредитами, наданими юридичним і фізичним особам, та лізинговими операціями є ключовим питанням аудиту з огляду на обсяги кредитів та лізингових операцій. Застосування Міжнародного стандарту фінансової звітності 9 «Фінансові Інструменти» (далі – МСФЗ 9), який вимагає визнавати очікувані кредитні збитки на основі

сценарного аналізу з використанням не тільки інформації про минулі події, поточні умови, а й прогнозів майбутніх економічних умов, є більшою мірою сферою застосування професійних суджень управлінського персоналу Банку і тому використання тих чи інших суттєвих суджень та оцінок може призвести до різного рівня очікуваних кредитних збитків. Процес визначення очікуваних кредитних збитків відповідно до МСФЗ 9 супроводжується значним обсягом вхідних даних, оцінок і систем, що аналізуються.

Обсяг зазначених операцій та очікуваних кредитних збитків за ними станом на 31 грудня 2020 року зазначений у примітці 8 до фінансової звітності та становить 62 655 054 тисяч гривень та 14 816 156 тисяч гривень відповідно. При цьому, балансова вартість цих кредитів становить 49.0% активів Банку, а рівень знецінення складає 23.6%.

Наші аудиторські процедури включали аналіз методології оцінки очікуваних кредитних збитків, яку використовував Банк для відображення резервів у фінансовій звітності відповідно до вимог МСФЗ 9, зокрема:

- тестування внутрішнього контролю під час здійснення кредитних та лізингових операцій;
- аналіз бізнес-моделей Банку, в рамках яких виконується управління активами під час здійснення кредитних та лізингових операцій;
- аналіз фінансової звітності позичальників, їх бізнес-планів та бізнес-моделей, взаємодії позичальників з групою, до якої відноситься позичальник;
- аналіз інформації щодо погашення кредитної заборгованості позичальниками Банку;
- аналіз справедливої вартості забезпечення, отриманого за кредитами;
- аналіз професійного судження та облікових оцінок, які були застосовані управлінським персоналом під час визначення очікуваних кредитних збитків;
- аналіз модифікацій кредитів, які відбулись протягом року;
- аналіз подій після дати фінансової звітності;
- перевірка вхідних даних для оцінки очікуваних кредитних збитків;
- аналітичні процедури та тести по суті за кредитами у вибірці.

Оцінка визнаних відстрочених податкових активів

Оцінка адекватності балансової вартості визнаних відстрочених податкових активів є ключовим питанням аудиту у зв'язку із суттєвістю відповідних сум та застосованих суджень управлінського персоналу Банку під час визнання цих активів, що може призвести до неадекватного їх визнання. Обсяг відстрочених податкових активів станом на 31 грудня 2020 року зазначений у примітці 26 до фінансової звітності та становить 852 369 тисяч гривень. При цьому балансова вартість визнаних податкових активів складає 8.9% власного капіталу Банку.

Наші аудиторські процедури включали аналіз рішень управлінського персоналу та Наглядової ради Банку щодо політики визнання відстроченого податкового активу. Ми розглянули обґрунтованість перенесення невикористаних податкових збитків на майбутні періоди. Так, у зв'язку із приєднанням у 2019 році до Банку АТ «УКРСОЦБАНК», сума податкових збитків, перенесених на майбутні періоди, суттєво збільшилась (примітка 26 до фінансової звітності). Оцінюючі ймовірність достатнього оподаткованого прибутку в періодах, на які можна переносити податковий збиток, та користуючись принципом обережності, Банк не визнав у якості відстроченого податкового активу 84.2% вищезазначених податкових збитків або 4 525 791 тисяч гривень. Ми також провели аналіз спроможності Банку планувати податки та можливість утилізувати визнані податкові відстрочені активи, базуючись на поточних показниках діяльності Банку та його планів щодо розвитку у майбутньому.



Аудиторські оцінки

Твердження про ідентифікацію та оцінку нами ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилки викладена у розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» цього Звіту незалежного аудитора.

Опис та оцінка ризиків щодо суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності

Під час планування аудиту ми визначили, що завдання з аудиту фінансової звітності Банку супроводжується високим аудиторським ризиком, складовими якого є: бізнес-ризик Банку та притаманний йому обліковий ризик. Інформація щодо ризиків суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності внаслідок шахрайства наведена у підрозділі «Основні застереження щодо ризиків суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності» цього розділу Звіту незалежного аудитора нижче.

За нашими аудиторськими оцінками бізнес-ризик полягає у тому, що Банк належить до підприємств, які становлять суспільний інтерес, а також у економічному та політичному середовищі, в якому Банк здійснює свою діяльність, концентрації кредитного ризику, волатильності валютного курсу, високій обліковій ставці Національного банку України.

Обліковий ризик під час планування аудиту нами ідентифікувався як можливий у питаннях, які описані у розділі «Ключові питання аудиту» цього Звіту незалежного аудитора.

Посилання на інформацію у фінансовій звітності для опису та оцінки ризику суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності

Ознаки бізнес-ризиків наведені у Звіті про фінансовий стан, примітках 2, 8, 15, 29 та 35 до фінансової звітності Банку.

Опис облікового ризику наведений у розділі «Ключові питання аудиту», де наводяться посилання на відповідні примітки фінансової звітності.

Опис заходів, вжитих для врегулювання ідентифікованих ризиків суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності

На підставі ідентифікованих та оцінених нами ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності ми провели наступні аудиторські процедури:

- підвищили рівень професійного скептицизму (тобто, підвищили уважність до документації та необхідність у підтвердженні пояснень чи заяв управлінського персоналу Банку);
- призначили відповідний до цих обставин персонал для виконання обов'язкового аудиту, у тому числі, у відповідності до Керівництва з аудиту RSM International було призначено другого партнера із завдання та контролера якості виконання завдання;
- збільшили обсяг вибірки та обсяг проведених процедур аналітичного огляду;
- досліджували чи були наявні істотні і/чи незвичні операції, що відбулися близько перед закінченням року та на початку наступного року;
- оцінили прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок і відповідних розкриттів інформації у фінансовій звітності, зроблених управлінським персоналом Банку;
- здійснили оцінку загального подання, структури та змісту фінансової звітності включно з розкриттями інформації, а також того, чи показує фінансова звітність операції та події, що покладені в основу її складання, так, щоб досягти достовірного їх відображення;
- проаналізували висновок щодо прийнятності використання управлінським персоналом Банку припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку на основі отриманих аудиторських доказів. Період оцінки безперервної діяльності охоплював період не



- менше дванадцяти місяців від дати затвердження фінансової звітності;
- проаналізували інформацію про те, що існує суттєва невизначеність щодо подій або умов, які поставили б під значний сумнів можливість Банку продовжити безперервну діяльність.

Основні застереження щодо ризиків суттєвого викривлення інформації у фінансовій звітності

Основним застереженням є застереження щодо ризику шахрайства. Відповідно до вимог МСА 240 під час планування аудиту ми розглядали схильність Банку до шахрайства з урахуванням бізнес-середовища, а також засобів і методів контролю, встановлених і підтримуваних управлінським персоналом, а також характером угод, активів і зобов'язань, відображених в бухгалтерському обліку. Під час планування нашого аудиту ми здійснювали запити управлінському персоналу Банку щодо наявності у нього інформації про будь-які знання про фактичні випадки шахрайства, які мали місце, підозрюване шахрайство, яке має вплив на Банк. У відповідь на такі запити управлінський персонал надав письмову оцінку ризику шахрайства Банку, згідно якого ризик шахрайства є контрольованим. Проте, основна відповідальність за запобігання і виявлення шахрайства лежить саме на управлінському персоналі Банку, який не повинен покладатися на проведення аудиту для уникнення своїх обов'язків, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, неправильні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю, які внаслідок властивих для аудиту обмежень можуть бути невиявлені. Властиві аудиту обмеження викладені у параграфі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» цього Звіту незалежного аудитора.

Результативність аудиту в частині виявлення порушень

За результатами нашого аудиту у випадку виявлення викривлень, крім суто тривіальних помилок, ми повідомляємо про них Наглядовій раді та управлінському персоналу Банку та застосовуємо професійне судження для кількісної та якісної оцінки їх кумулятивного впливу на показники та розкриття у фінансовій звітності Банку, а також розглядаємо питання модифікації нашого Звіту незалежного аудитора. За результатами нашого аудиту ми не виявили суттєвих не виправлених викривлень, як б потребували модифікації нашого Звіту незалежного аудитора.

Узгодженість Звіту незалежного аудитора з додатковим звітом для Аудиторського комітету

Звіт незалежного аудитора узгоджується з Додатковим звітом для аудиторського комітету, який складався у відповідності до вимог статті 35 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

Надання послуг, заборонених законодавством, та незалежність ключового партнера з аудиту та аудиторської фірми по відношенню до Банку

Нами не надавались Банку послуги, заборонені законодавством, як це передбачено статтею 6 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність».

Твердження про нашу незалежність по відношенню до Банку, у тому числі ключового партнера з аудиту фінансової звітності, викладене у параграфі «Основа для висловлення думки» та «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» цього Звіту незалежного аудитора.

Інформація про інші надані Банку або контрольованим ним суб'єктам господарювання послуги, крім послуг з обов'язкового аудиту

Нами проводилась оцінка якості активів Банку та прийнятності забезпечення за кредитними операціями у відповідності до вимог постанови Правління Національного банку України №141 від 22 грудня 2017 року.



№3480-IV будуть надаватись послуги з виконання завдання з надання обмеженої впевненості щодо перевірки Звіту про корпоративне управління, який є частиною Річної інформації емітента цінних паперів (розділ «Інша інформація» нашого Звіту незалежного аудитора), та буде висловлюватись думка щодо окремої інформації, зазначеної у Звіті про корпоративне управління.

Після дати цього Звіту незалежного аудитора нами також на виконання вимог Постанови Правління Національного банку України «Про порядок регулювання діяльності банківських груп» від 20 червня 2012 року №254 будуть надаватись послуги з виконання завдання з аудиту річної консолідованої звітності банківської групи «АЛЬФА-БАНК».

З дати призначення нас в якості аудитора фінансової звітності Банку за 2020 рік та до дати цього Звіту незалежного аудитора нами не надавались інші послуги Банку. Контрольовані Банком суб'єкти господарської діяльності на звітну дату відсутні.

Пояснення щодо обсягу аудиту та властивих для аудиту обмежень

Властиві для аудиту обмеження викладені у параграфі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» цього Звіту незалежного аудитора.

Через властиві для аудиту обмеження разом із властивими обмеженнями системи внутрішнього контролю існує неминучий ризик того, що деякі суттєві викривлення можна не виявити, навіть якщо аудит належно спланований і виконаний відповідно до МСА.

Основні відомості про аудиторську фірму:

- *повне найменування відповідно до установчих документів:* ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РСМ УКРАЇНА»;
- *місцезнаходження юридичної особи та її фактичне місце розташування:* м. Київ, 04080, вул. Нижньоюрківська, буд. 47 та м. Київ, 03151 вул. Донецька, 37/19 відповідно;
- *інформація про включення до Реєстру* – за №0084 у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, у тому числі у Розділі «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності» та у Розділі «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес».

Ключовим партнером з аудиту, результатом якого є цей Звіт незалежного аудитора, є Галина Рибак.

Бернатович Т.О.
Президент фірми

Номер реєстрації
у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської
діяльності 101199

Україна, м. Київ, вул. Донецька, 37/19
23 квітня 2021 року



Рибак Г.Ф.
Ключовий партнер з аудиту

Номер реєстрації
у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської
діяльності 100733