

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему :

«Вибір організаційної форми присутності банку на закордонному
ринку»

(за матеріалами АТ «ОТП Банк», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 8м
групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини»
спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Месропян Сільва
Наїрівна

Науковий керівник,
кандидат економічних
наук,
доцент кафедри світової
економіки

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньо-
професійної програми

Калюжна Наталія
Геннадіївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ НА ЗАКОРДОННОМУ РИНКУ	6
1.1. Теоретично-методологічні підходи до вибору форми присутності банку на закордонному ринку.....	6
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності, що визначають організаційну форму АТ «ОТП Банк».....	13
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ АТ «ОТП БАНК».....	22
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АТ «ОТП Банк».....	22
2.2. Аналіз ризиків та переваги розвитку організаційних форм присутності АТ «ОТП Банк».....	25
Висновки до розділу 2.....	33
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ОТП БАНК».....	35
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку банку АТ «ОТП Банк» на закордонному ринку.....	35
3.2. Мінімізація ризиків міжнародної діяльності АТ «ОТП Банк».....	39
Висновки до розділу 3.....	43
Висновки та пропозиції.....	44
Список використаних джерел.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток сучасної економіки все більше приймає риси тотальної глобалізації та цифровізації, створює нові виклики для всіх учасників світових ринків у будь-якій сфері, на які кожен має невідкладно реагувати належним чином. Розширення зони своєї діяльності є однією з умов успішного ведення фінансової діяльності, у тому числі щодо банківського сектору економіки. Ключовим етапом є вибір організаційної форми присутності на тому чи іншому закордонному ринку – від цього залежить весь розвиток, адже правильний і прогнозований вибір завжди буде мати перевагу над невизначеністю і локалізованістю.

Вирішенню проблеми управління правильного стратегічного вибору організаційної форми виходу на зовнішні ринки, їх суті та принципам присвячено багато наукових досліджень, серед яких Сагач О., Юденкова К., Гесць В. М., Корнилюк Р. В. та інші. Останні провели комунікацію між початковими етапами вибору, факторів, що на них впливають та наслідками від визначення основних критеріїв виходу на закордонні ринки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є *розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління вибором організаційної форми присутності банку на зовнішньому ринку.*

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати процес вибору організаційної форми управління банком на закордонному ринку, визначити основні підходи до нього;
- проаналізувати діяльність АТ «ОТП Банк» у контексті визначення чітких тенденцій та подальшої перспективи;
- дати оцінку сприятливості середовища щодо ведення міжнародного бізнесу АТ «ОТП Банк»;
- визначити основні напрямки вдосконалення управління банком АТ «ОТП Банк».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю АТ «ОТП Банк» на зовнішньому ринку, принципи та методи роботи.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі управління вибором організаційної форми присутності банку на закордонному ринку.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є сукупність методів, прийомів і принципів наукового дослідження. Методи наукових узагальнень, порівняльного аналізу, синтезу застосовано при дослідженні теоретичних основ управління фінансовою діяльністю, зокрема АТ «ОТП Банк»;

Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, основні положення яких є базисом визначення основних методів та підходів до вибору організаційної форми присутності банку на закордонному ринку, а також подальшого розвитку такої форми, визначення переваг та недоліків, ризиків та точок росту, публікації в засобах масової інформації та мережі Інтернет.

Науково-практична новизна отриманих результатів дослідження у випускній кваліфікаційній роботі, полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо організаційної форми присутності банку на закордонному ринку. Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці пропозицій, переваг та недоліків щодо тієї чи іншої форми присутності, аналіз головних показників та перспективу розвитку групи «ОТП» на закордонних ринках.

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі проведено аналіз процесу вибору організаційної форми управління банком на закордонному ринку, визначення підходів та факторів, що впливають на такий вибір. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк» за останні 5 років.

У другому розділі та досліджено середовище ведення міжнародного бізнесу АТ «ОТП Банк», досліджено їх діяльність та розкриття поняття ризиків та переваг розвитку організаційної форми присутності АТ «ОТП Банк».

У третьому розділі запропоновано напрямки щодо підвищення ефективності розвитку банку АТ «ОТП Банк» (групи «ОТП») на закордонному ринку на зовнішньому ринку, визначено можливі вектори географічного розширення.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ НА ЗАКОРДОННОМУ РИНКУ

1.1. Теоретично-методологічні підходи до вибору форми присутності банку на закордонному ринку.

У сучасних умовах фінансова глобалізація, зростання обсягів міжнародної торгівлі, розширення міжнародної співпраці зумовлюють необхідність розвитку вітчизняної банківської системи з участю та значного впливу іноземного капіталу.

Таким чином, актуальним питанням буде визначення доцільності присутності іноземного капіталу та наслідків його функціонування в економіці країни, яка приймає іноземні інвестиції (країні-реципієнта), шляхом оцінки та аналізу його впливу на національну банківську систему.

Питання оцінки впливу присутності іноземних інвестицій у вітчизняній банківській системі є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. На особливу увагу заслуговують дослідження таких вчених як В. Геєць [8], О. Другов Р. [9], Корнилюк [10], Л. Матлага [12], Р. Набок [13] та ін.

Прихід іноземного капіталу в банківський сектор приймаючої країни має неоднозначний вплив. З одної сторони, цей вплив сприяє залученню значного обсягу іноземних інвестицій і розширенню ресурсної бази, тобто має позитивні наслідки для економіки, а з другої – існує проблема присутності іноземних інвестицій, яка полягає не тільки в процесах їх залучення, а також в ризиках, які виникають при їхній присутності в економіці держави.

Проте, насамперед, для того, щоб оцінити наслідки впливу іноземного інвестування банківського сектору приймаючої країни, потрібно виявити основні фактори, які визначають цей вплив – своєрідні методи вибору організаційної форми присутності. До них слід віднести:

- основні характеристики країни-інвестора (найбільш ризикованими є іноземні банки з країн, що розвиваються та з офшорних зон. Прямими

власниками офшорних банків можуть бути іноземні компанії, які, в свою чергу, належать вітчизняним інвесторам);

- основні характеристики материнського банку (тобто його рейтинг, репутація на міжнародному ринку, адекватність та розмір капіталу);

- основні характеристики країни-реципієнта (репутація країни на міжнародному ринку, стан механізму регулювання експансії іноземного капіталу, нормативні обмеження, відкритість країни для іноземного інвестування);

- стратегія іноземних інвесторів щодо проникнення та вибір форм присутності іноземного капіталу (створення банків з нуля, купівля вітчизняного банку або його частини. Форми включають вибір створення дочірнього банку, філії або представництва);

- розширення своєї діяльності в приймаючій країні (експансія передбачає географічну диверсифікацію ризиків, реструктуризацію та інше).

Звідси можна зробити висновок, що наслідки впливу, тобто переваги чи недоліки іноземного інвестування банківського сектора країни-реципієнта будуть залежати від комбінації цих факторів. Академік В. Геєць до основних ризиків, що пов'язані з приходом іноземного капіталу відніс [8]: структурні ризики “залежного розвитку”; загрози для економічної безпеки країни через можливий неконтрольований вплив капіталу та фінансових ресурсів. Слід зауважити, що такі проблеми мають глобальний характер, тобто вони стосуються не тільки банківської системи, а також економічної безпеки національної економіки загалом.

Під ризиками “залежного розвитку”, як зазначив В. Геєць, розуміють поняття того, що цілі діяльності іноземних інвесторів стосовно вкладення інвестицій в банківський сектор не завжди збігаються з цілями соціально-економічного розвитку країни-реципієнта, тобто власники іноземного капіталу виходять з власних інтересів і інвестують свої кошти тільки в ті галузі, які принесуть їм прибуток, і які будуть мати достатній рівень безпеки. [8].

Тому, основна проблема полягає в тому, що така діяльність може спричинити недостатність кредитування в одній галузі та перенасичення в іншій. Входження іноземного банківського капіталу відбувається шляхом відкриття іноземних філій, придбанням вітчизняного банку або його частини, все це може призвести до неконтрольованого відпливу капіталу та фінансових ресурсів з держави. Це пояснюється тим, що нагляд за діяльністю, в тому числі платоспроможністю філій, належить країні-інвестору через те, що філії не мають статусу юридичної особи і є підрозділом головного банку. Хоча кожна країна має право на створення власних умов щодо функціонування іноземних банків та їх філій і також право на регулювання їх ліквідності, але проблема полягає в тому, що в більшості випадків обсяг капіталу та рівень фінансової стабільності, яким володіє окрема іноземна філія, може перевищувати обсяги капіталів декількох вітчизняних банків, що не дозволяє центральним банкам країн-реципієнтів контролювати їх діяльність належним чином.

Ученим Р. Корнилюком була розроблена класифікація параметрів, на які вплив іноземних інвестицій є найбільш значним. Такими параметрами є [11, с.149]: капітал; фінансова стійкість; технологія; регулювання та нагляд; корпоративне управління та фінансова інфраструктура; ефективність та конкуренція. Наслідки експансії банків з іноземним капіталом для кожного параметра будуть мати як переваги, так і ризики (табл. 1.1)..

Таблиця 1.1.

Експансія банків з іноземним капіталом

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
КАПІТАЛ	
Підвищення капіталізації банківської системи	Вибірковий характер кредитування
Зростання потоків прямих іноземних інвестицій	Відмова в кредитуванні малорентабельних підприємств і фірм, які є конкурентними для країни походження або акціонерів
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ	

Збереження зв'язків з клієнтами після купівлі вітчизняних банків	Посилення загрози економічному суверенітету
Зменшення залежності банківських систем від внутрішніх політичних та економічних ризиків	Іноземні банки можуть стати провідниками криз з країн походження
ТЕХНОЛОГІЯ	
Впровадження нових банківських технологій, ноу-хау, сучасних систем ризик-менеджменту	Проблема адаптації продуктів і технологій до умов нового ринку
Підвищення кваліфікації персоналу, якості обслуговування клієнтів та доступності банківських продуктів	Проблема сумісності технологій з уже існуючими
КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВА ІНФРАСТРУКТУРА	
Збільшення прозорості банків та безпеки банківської діяльності, зростання ринкової дисципліни	Ризик посилення суперечностей між транснаціональними та національними інтересами
Розвиток фінансових ринків і фінансової інфраструктури (зростання присутності рейтингових агентств та аудиторських компаній)	Окремі іноземні банки можуть віддавати перевагу задоволенню економічних інтересів країни походження капіталу.

Джерело : сформовано на основі даних [11, с.149]

Вказане відображається у тому, що іноземні банки вносять значні кошти у вигляді кредитного поповнення кредитного портфелю і тим самим поповнюючи економічні показники країни, проте із певним створенням запобіжника у вигляді відбіркового кредитування, надаючи перевагу лише мінімально ризиковим суб'єктам господарювання, які можуть з великою вірогідністю виконати фінансові зобов'язання.

Проте дана обставина є досить неоднозначною і має дві сторони, а саме з одного боку збільшується обсяг грошей, що прямо пропорційно впливає на економічний стан країни, проте з іншого боку обмежує її фінансову самостійність.

При цьому, вважається, що зазвичай іноземні банки впливають таким чином на фінансову складову ринку, а також на соціальний стан загалом у країні за рахунок можливого скорочення (внаслідок тієї чи іншої організаційної моделі) працівників і створення «зайвого» і надлишкового рівня безробіття тощо.

У даному питанні завжди необхідно зважувати на всі особливості приймаючої країни, в тому числі, як економічну так і соціальну складову, можливі перспективи створення такого напрямку розвитку, який забезпечить без зайвих ризиків універсальний розвиток із залученням іноземних інвестицій.

Учений О. Другов, досліджуючи основні ринкові ризики, що пов'язані зі зростанням іноземних інвестицій в банківському секторі, виділив такі основні [9, с. 34]: втрата контролю за банківським сектором з боку вітчизняних інвесторів; імовірність зниження стабільності роботи банківської системи за рахунок впливу іноземного капіталу; погіршення конкурентного середовища на ринку банківських послуг. І зробив висновок про те, що сила впливу ризиків залежить від конкурентоспроможності та розвитку банківської системи приймаючої країни, від рівня відкритості країни для іноземних інвесторів і також від належного механізму регулювання присутності іноземного капіталу.

На основі всіх переглянутих праць і досліджень, можна стверджувати, що на сьогоднішній час немає загальноприйнятої класифікації щодо визначення переваг та ризиків функціонування іноземного капіталу в банківському секторі країни-реципієнта.

Водночас, можна прийти до думки, що всі ризики можна поділити на 6 груп відповідно до параметрів, на які найбільший вплив мають іноземні інвестиції, зокрема (таблиця 1.2) [9, с. 34]:

1. Ризики збільшення диспропорцій в економіці (вибірковий характер кредитування, тобто кредитування тільки тих галузей, які мають достатній рівень безпеки і стабільно приносять прибуток; внаслідок зростання кредитування в іноземній валюті, збільшується валютний ризик);
2. Ризики зниження ефективності банківської системи (проблеми щодо відповідності вітчизняної технології до нової, запропонованої іноземними банками);

3. Ризики, що призводять до зниження добробуту клієнтів (погіршення фінансового стану та можливе банкрутство вітчизняних банків);

4. Ризики задоволення інтересів іноземних інвесторів за рахунок національних (соціальний тиск внаслідок масового звільнення в результаті реструктуризації; іноземні банки віддають перевагу задоволенню економічних інтересів країни, яка здійснює над ними стратегічний контроль);

5. Ризики зниження стійкості банківської системи (загроза економічному суверенітету; зниження фінансової стійкості банківських систем; наявність в іноземних банків короткострокових цілей, які складно передбачити);

6. Ризики недосконалого вітчизняного механізму регулювання припливу іноземних інвестицій в банківський сектор (банківський нагляд за іноземними банками та їхніми материнськими структурами; встановлення нормативів присутності іноземного капіталу в банківській системі країни-реципієнта тощо). [9, с. 34]

Таблиця 1.2.

Ризики функціонування іноземного капіталу

Ризики присутності іноземного капіталу	
Ризики збільшення диспропорцій в економіці	Ризики задоволення інтересів іноземних інвесторів
Ризики зниження ефективності банківської системи	Ризики зниження стійкості банківської системи
Ризики, що призводять до зниження добробуту клієнтів	Ризики недосконалого вітчизняного механізму

Джерело: [9, с. 34, 15]

Для забезпечення належного розвитку вітчизняної банківської системи та її безпеки необхідно здійснювати оцінку можливих ризиків і спрямовувати всі дії держави, банківської системи, окремих банків на мінімізацію негативних наслідків таких ризиків. Також слід зазначити, що ризики присутності іноземних інвестицій в банківському секторі залежать від етапів входження іноземних інвестицій в банківську систему приймаючої країни.

Р. Набок виділяє 5 основних етапів [13, с. 45]: аналіз потенційних ринків і

об'єктів інвестування (передбачає здійснення комплексу заходів з дослідження потенційних об'єктів інвестування, оцінки дохідності інвестування, вивчення особливостей нового ринку), входження іноземного капіталу (діяльність іноземних банків здебільшого направлена на обслуговування власних клієнтів, закріплення на ринку банківських послуг, підтримку ділової репутації банку, завоювання довіри клієнтів), стрімке зростання частки іноземного капіталу (супроводжується захопленням ринку країни-реципієнта, завоюванням найбільш платоспроможних клієнтів, проникненням у найприбутковіші галузі економічної діяльності, посиленням контролю у банківському секторі та значним впливом на економічну ситуацію країни-реципієнта), концентрація (характеризується значним контролем іноземними банками важливих об'єктів інвестування і використання можливості впливу на ці об'єкти в своїх інтересах), спад концентрації іноземного капіталу та відтік іноземного капіталу на інші ринки (характеризується значним впливом іноземних банків на економіку країни-реципієнта, у банківському секторі чітко простежується залежність від іноземних інвесторів і їх контроль у різних галузях). [13, с. 45]

У свою чергу Л. Матлага зауважує, що збільшення участі зарубіжних інвесторів у діяльності банківської системи потребує посиленого контролю й управління з боку державних органів насамперед центрального банку. Його завданням повинно бути визначення позитивних сторін збільшення участі іноземних інвесторів у діяльності вітчизняної банківської системи та мінімізація потенційних ризиків [12, с. 148]. Р. Корнилюк пропонує виділяти 3 стратегічні підходи держави до регулювання присутності іноземного капіталу в банківській системі приймаючої країни [11, с. 158-159]:

- ліберальний – полягає у відкритості банківської системи до входження іноземних інвестицій і усунення обмежень щодо діяльності банківських установ;

- протекціоністський – полягає в жорсткому регулюванні банків з іноземним капіталом і в обмеженні припливу іноземних інвестицій в банківський сектор;

- змішаний шлях, що базується на основі ризик-менеджменту – полягає в поступовому відкритті банківської системи для входження іноземних інвестицій, розуміючи при цьому рівень ризикованості такого входження.[11]

Детальне проведення прозорого та рівного для всіх іноземний банків моніторингу ризиків створить передумови для уникнення негативних наслідків та можливих комерційних зловживань з боку банків з іноземним капіталом. Потрібно окрему увагу приділяти також помірному проведенню так званому «зваженому протекціонізму», який покликаний зберегти баланс між потребами країни та інтересами іноземних інвесторів, щоб їх комерційна складова не зашкодила економічній для країни в цілому.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності, що визначають організаційну форму АТ «ОТП Банк».

Єдиним акціонером Банку виступає OTP Bank Plc. («ОТП Група»), яка є резидентом Угорщини і стає одним із найбільших універсальних європейських банків, які спрямовують свій вектор діяльності більше на експансію у банківській сфері.

Материнський Банк OTP Bank Plc. є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів. ОТП Група є провідною фінансовою групою на угорському банківському ринку, яка надає послуги в сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу та управління інвестиційними та пенсійними фондами. [7]

OTP Bank Plc. був заснований в 1949 як державний ощадний банк. Наприкінці 1990 року банк було реорганізовано в публічну компанію з обмеженою відповідальністю та перейменовано у Національний Ощадний і Комерційний банк. Після приватизації, що розпочалася в 1995 році, частка

держави в капіталі банку зменшилась до однієї привілейованої («золотої») акції. Наразі більшою частиною акцій банку володіють вітчизняні та іноземні інвестори – приватні та інституційні. [7.]

АТ «ОТП Банк» (далі – Банк) входить у групу «OTP GROUP», що працює в 11 країнах, де понад 36 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 19 мільйонів клієнтів.

OTP Group є одним з найбільш стабільних та надійних фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що фокусується на обслуговуванні і задовольняє усі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах завдяки універсальній бізнес-моделі. На сьогодні OTP Group об'єднує великі дочірні структури у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами. Через свої дочірні структури Група працює на ринках 11 країн – Угорщини, Албанії, Болгарії, Сербії, Румунії, Хорватії, Чорногорії, Росії, Молдови та України та рік за роком посилює свої лідерські позиції. Стратегічна мета OTP Group – стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі. [7.]

Крім відкритості до інновацій, секрет успіху OTP Group полягає у тому, що 70 років досвіду та клієнтська база у майже 19 млн осіб, допомагають їй добре розуміти та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Виходячи з офіційного звіту Банку, структура власності банківської групи Акціонерами OTP Group виступають угорські інвестори (27,27%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (71,75%), співробітники OTP Group (0,85%) та урядові організації (0,08%) та інші (0,05%). На сьогодні 100% власником українського ОТП Банку є угорський OTP Bank Plc. – найбільша фінансова установа Угорщини та лідер ринку із часткою майже 25%. [7, 23].

В Україні, до групи, крім Банку, входять ОТП Лізинг, ОТП Капітал та ОТП Факторинг. Команда в Україні налічує 3438 співробітників, з них 3205 – працюють в ОТП Банку. ОТП Банк в Україні – один із найбільших українських

банків з іноземним капіталом, визнаний лідер банківського сектору країни. На ринку працює з 1998, має стійку репутацію соціально відповідальної надійної та стійкої фінансової установи. Банк пропонує клієнтам тільки найкращий сервіс та послуги, серед яких кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг. У 2020 році Банк продовжив гармонійне збільшення обсягів портфелів роздрібного і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ-сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Угорські компанії/інститути Іноземні компанії/інститути Урядові організації Співробітники OTP Group [7].

«ОТП Банк» та інші фінансові компанії в Україні, під спільним контролем кінцевого акціонера: ТОВ «ОТП Лізинг» та ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал», – що разом утворюють Банківську групу «Банківська Група ОТП» (надалі – «Банківська Група»). Ця Банківська Група була визнана згідно з рішенням Комісії Національного банку України з питань нагляду та регулювання діяльності банків від 13 серпня 2013 року № 673. Відповідальною особою Банківської Групи виступає АТ «ОТП Банк». [7.]

Організаційна структура Банку. Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 88 безбалансових операційних відділень (2018: 86 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку. Станом на 31 грудня 2019 року кількість працівників Банку становить 3,362 особи (2018: 3,437 осіб). Ліцензії та дозволи Банку. На підставі ліцензії НБУ №191 від 5 жовтня 2011 року Банк надає повний спектр банківських послуг. Відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Банк може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андеррайтинг. Банк не здійснює діяльність

у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. ТОВ «ОТП Лізинг» було утворене як товариство з обмеженою відповідальністю згідно із законодавством України у червні 2008 року. [7.]

Основна діяльність компанії полягає в операціях з фінансової оренди. Компанія здійснює діяльність на підставі ліцензії, виданої Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України 31 липня 2008 року. Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років єдиним акціонером ТОВ «ОТП Лізинг» є Приватна компанія з обмеженою відповідальністю «ОТП Холдинг Лімітед», Кіпр. Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років кінцевою контролюючою стороною виступає Материнський Банк Банківської Групи компаній «ОТП» – OTP Bank Plc., юридична особа, зареєстрована згідно із законодавством Угорщини і розташована за адресою: вул. Надор, 16, Будапешт, Н-1051, Угорщина/Nádor u. 16, Budapest, Н-1051, Hungary. Станом на 31 грудня 2019 та 2018 років кількість працівників Компанії становила 110 осіб і 94 особи, відповідно. Юридична адреса ТОВ «ОТП Лізинг»: Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилинська, буд. 43.[7].

Акціонерне товариство «ОТП БАНК» є банком зі 100% іноземним капіталом. 1 червня 2006 року було підписано угоду про продаж 100% акцій Банку угорському Відкритому акціонерному товариству «Національний Ощадний і Комерційний Банк» (надалі – «OTP Bank Plc.» або «Материнський Банк»). 7 листопада 2006 року до державного реєстру банків здійснено запис про реєстрацію редакції статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк» у зв'язку зі зміною назви Банку з Акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк». Дана подія відбулась після завершення процедури придбання OTP Bank Plc. Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна», що був заснований на підставі Договору про створення та діяльність Акціонерного

комерційного банку «Райффайзенбанк Україна» від 13 листопада 1997 року та рішення Установчих зборів Банку від 28 листопада 1997 року. [27.]

На виконання вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року (зі змінами) та у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів від 23 квітня 2009 року (Протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк» змінило своє найменування на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк». У відповідності до Рішення Загальних зборів акціонерів від 5 квітня 2018 року (Протокол №77) ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк» змінило тип акціонерного товариства АТ «ОТП Банк» з публічного на приватне та відповідно змінено найменування на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК». [7]

ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал» – компанія під спільним контролем з Банком, статут було зареєстровано 26 липня 2007 року. Основна діяльність компанії полягає в управлінні інвестиційними фондами. Часткою 90.1% у ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал» володіє ТОВ «ОТП Фанд менеджмент Пте.Лтд» (OTR Alapkezelő Zrt), юридична особа, яка зареєстрована відповідно до законодавства Угорщини та входить до Банківської Групи компаній OTR Bank Plc., а часткою у 9.9% володіє Банк. Юридична адреса ТОВ «Компанія з управління активами «ОТП Капітал»: Україна, 03150, м. Київ, вул. Фізкультури, буд. 28 літера «Д». Кінцевою контролюючою стороною Банківської Групи є OTR Bank Plc. [7]

Аналізуючи фінансові показники Банку, можна констатувати поступове та методичне зростання фінансових показників діяльності Банку, як на внутрішньому, так і на закордонних ринках. Зокрема, діяльність Банку на теренах України показувала системне зростання за останні 5 років, зокрема прослідковується достатньо висока позитивна динаміка за останній два-три роки, починаючи з 2018 року, що не могло не вплинути на розвиток та адаптацію до вимог банківської галузі. Що стосується фінансової діяльності банку та аналізу його результатів, можна відзначити ряд тенденційних

практичних кейсів, які у свою чергу стають хедлайнерами нових горизонтів планування банком своєї діяльності.

Так, починаючи з 2016 року і по 2020 рік, загальні активи Банку збільшились майже вдвічі: з 24.4 млрд. грн. до 44.6 млрд. грн., тобто в середньому на більше 4.5 млрд. грн. [7.]

Як наведено у рис. 1.1. на нижче наведеній таблиці чітко відображено динаміку зросту чистого прибутку Банку. Серед зазначеного чітко простежується найбільш динамічне зростання у 2018 році, яке склало більше 75 % у порівнянні з 2017 та майже 105 % - з 2016 роком. Показники 2019 року Банком здобуті були доволі високі у порівнянні з іншими роками, продовжила стрімкий ріст позитивна динаміка, і це при тому, що з березня 2019 почалась «епоха» розповсюдження пандемії у всьому світі і в Україні через захворювання на COVID-19. Завдяки злагодженій роботі менеджменту Банку та кооперації з іншими гравцями, зростання не було призупинене і вийшло в кінці року на свій піковий рівень, проте минулий рік все ж таки дав негативну тенденцію спаду, що відобразилось на прибутках Банку (- 42 %). [7.]

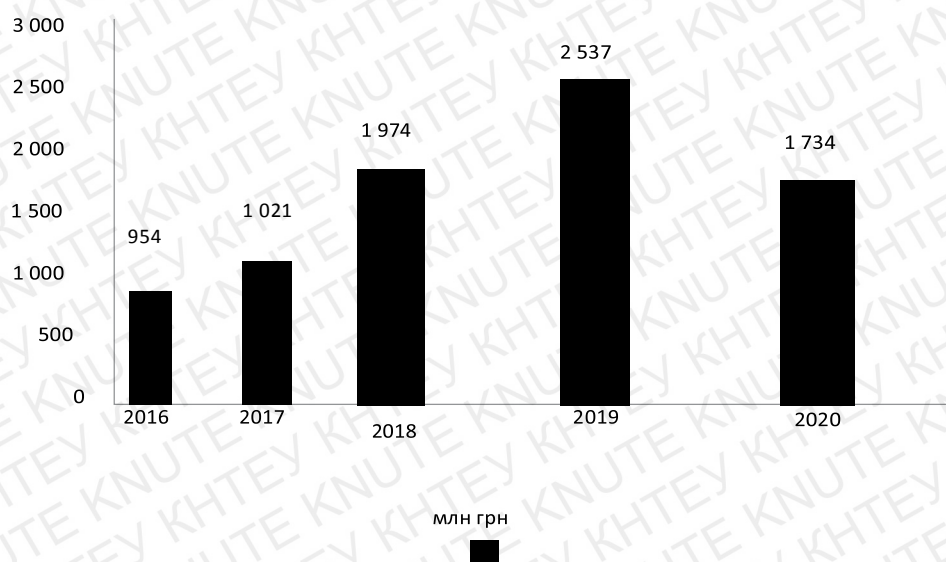


Рис. 1.1. (чистий прибуток АТ «ОТП» Банку за останні 5 років).

Джерело : сформоване автором на основі [7]

Протягом 2020 року працюючий кредитний портфель збільшився на 13,3% і досяг 27,7 млрд грн. Проте, також непоганим показником був період з 2017 по 2018 роки, зокрема кредитний портфель зріс на 17%. Динаміка зростання стала результатом збільшення загальних показників кредитування, що у свою чергу стало наслідком значних змін у вигляді зменшення відсоткових ставок та модернізації різної кількості програм фінансування малого та середнього бізнесів. (рис. 1.2.).

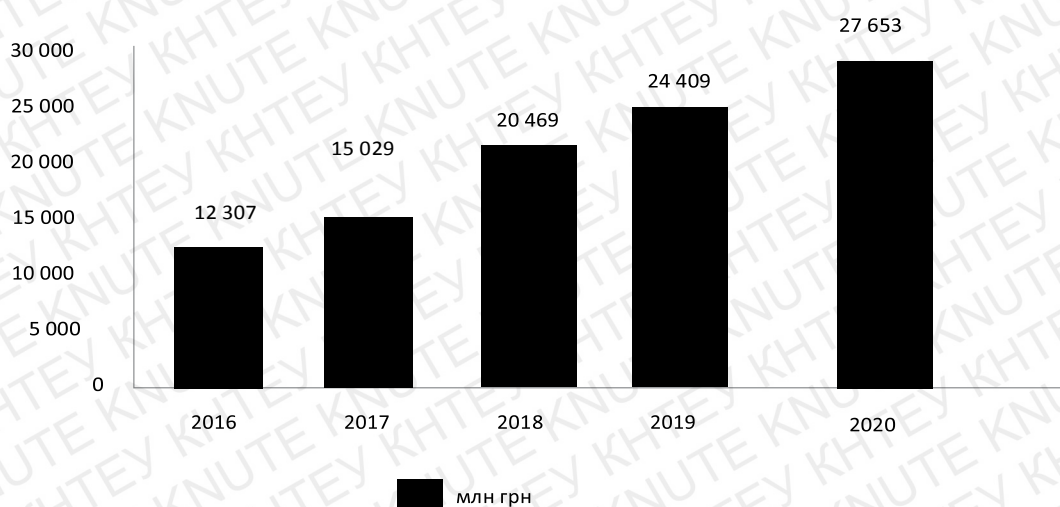


Рис. 1.2. Обсяг кредитного портфелю Банку за останні 5 років (2016-2020)
Джерело : сформоване автором на основі даних [30]

У загальному порядку на нижче наведених таблицях 1.3. та 1.4. зазначені останні показники щодо банківського сектору України, зокрема кількість комерційних банків, сумарні активи банків та інші. Весь цей спектр фінансових даних неодмінно приводять нас до визначення тенденції розвитку та подальшої стабілізації фінансової артерії країни. Очищення банківського сектору – це стало тією точкою неповернення, яку вже точно можна буде внести до ключових стратегічних скіллів Національного Банку України [25].

Таблиця 1.3.

Загальна характеристика кількості банків

КІЛЬКІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ НА 01.11.2021		
Кількість діючих банків	71	
з них з іноземним капіталом	33	
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Таблиця 1.4.

Портфель активів українських банків станом на 01.11.2021

Сумарні активи українських комерційних банків на 1.11.2021 (млн. грн.)			
Активи (усього)	1948411	16495	0.9%
Активи в іноземній валюті	577776	-13011	-2.2%
Загальні активи (не скориговані на резерви)	2275587	13895	0.6%
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	686919	-15559	-2.2%
готівкові кошти	67349	-6919	-9.3%
банківські метали	366	-29	-7.3%
Кошти в НБУ	58809	6706	12.9%
Коррахунки, що відкриті в інших банках	190364	-12921	-6.4%
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	57881	-3419	-5.6%
Цінні папери	725540	7646	1.1%
Надані кредити	1050928	15569	1.5%
кредити органам державної влади	22410	2301	11.4%
кредити суб'єктам господарювання	796063	11033	1.4%
кредити фізичним особам	232325	2216	1.0%
кредити небанківським фінустановам	130	18	16.1%
Резерви за активними операціями банків	308102	-24687	-7.4%

Джерело: сформовано автором на основі [25]

У 2020 році Банк продовжував активну співпрацю з партнерами й уклав 28 нових партнерських програм з провідними постачальниками агросектору, серед яких: Бінфілд, АгроПартнер, WexlerAgro, UPG, Ландтех, Timak Agro та інші відомі компанії. Крім того, були продовжені й покращені умови співпраці з давніми партнерами та лідерами ринку засобів захисту рослин: Сінгента, УкраВіт, АльфаСмартАгро, УкрАгроКом. Партнерські програми дозволяють фінансувати клієнтів зі ставкою від 0,01% річних. [7]

Окрім того, наразі один із підрозділів Банку – ТОВ «ОТП Лізинг» показує дуже непогану статистику інвестиційного портфелю, а в перспективному напрямку планує інвестувати близько 50 млн дол США у залізничний сектор економіки країни, зокрема понад 5 тис. вагонів для великих агрохолдингів, металургійних комбінатів, транспортних компаній з іноземним та українським капіталом, будівельних компаній тощо [20].

Висновки до розділу 1

Отже, запорукою стабільного розвитку банківської системи в країні є ніщо інше, ніж активне сприяння залученню зовнішніх «впливань» (інвестицій), тобто розбудова сприятливого інвестиційного клімату для того, щоб іноземні материнські банки були впевнені, що вкладати у банківський сектор в Україні – це вигідно та безпечно.

Активний прорив був зроблений і у сфері кредитування аграрного бізнесу, що з урахуванням нововведень законодавчих, у тому числі відкриття так званого «ринку землі» є одним із потенційних чинників економічного зростання країни.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу АТ «ОТП Банк»

Сприятливість середовища міжнародного бізнесу за останні два роки упродовж 2019-2020 визначалось різким погіршенням умов та переваг, що у свою чергу стало наслідком розповсюдження вірусу COVID-19, що у свою чергу внаслідок проведення вимушених соціально-політичних та економіко-правових нововведень потягло за собою цілу низку кризових ситуацій та зменшення загальних показників у всіх економічних та бізнесових напрямках кожної країни світу і навіть країни із дуже стабільною та адаптованою економікою не завжди могли безболісно протидіяти запровадженним нормативним та соціальним обмеженням.

Управління ризиками, яке базується на кращих міжнародних практиках та досвіді успішної діяльності в Україні, є обов'язковим елементом стратегії розвитку Банку та запорукою стабільності розвитку. Основною метою всього цього є отримання суб'єктом максимально достовірної оцінки ризику, що у свою чергу дозволяє досягнути запланованого прибутку, при цьому підтримуючи необхідний і належний рівень капіталу у середньо та довгостроковій перспективі.

Світ за останні декілька років внаслідок розповсюдження вірусу COVID-19 проходить справжнє випробування на міцність та готовність до глобальних потрясінь світового бізнесу. Пандемія стала справжнім іспитом на гнучкість та креативність для пошуку нових методів співпраці та взагалі створення нових, раніше не відомих і не важливих, моделей ведення міжнародного бізнесу.

У ході боротьби з пандемією, різні уряди та центробанки почали застосовувати різні методи та інструменти фіскальної та монетарної політики, які включали виплати фінансової компенсації суб'єктам економічних відносин, запровадження мораторію на обслуговування та виплату боргів,

зниження облікових ставок центробанків та проведення відкритих операцій центробанків з придбання та рефінансування боргових зобов'язань (елементи кількісного пом'якшення). [18]

Сільське господарство та виробництво продемонстрували стійкість до пандемії та короткий період адаптації до нових викликів. Аутсайдерами залишаються індустрія послуг і туризм за рахунок високої частоти та інтенсивності персональних контактів. Згідно з оцінками Міжнародного валютного фонду, очікується, що світова економіка втратить 3,5% за 2020 рік, з поверненням до зростання в 2021 році (5,5% зростання), та повним подоланням наслідків пандемії до кінця 2022 року (4,2% зростання). Найбільший тягар негативних наслідків впав на плечі малого та середнього бізнесу, який переважає в сфері надання послуг, тому фіскальна підтримка, крім фокусу на постраждалих галузях економіки, буде сконцентрована саме на цьому сегменті суб'єктів економічної діяльності. Пандемія призвела до тектонічних змін у форматі організації роботи та ведення економічної діяльності – значно зросла частка онлайн та значимість діджиталізації процесів, які є обов'язковим атрибутом стійкості бізнесу навіть у коротко- та середньостроковому періоді та новою основою конкурентної переваги. [35]

Очікується, що економіка України постраждає від пандемії на рівні загальносвітових тенденцій та подолає наслідки кризи досить швидко. Вплив вірусу на ВВП України є досить помірним завдяки [27] :

- високій частці сільського господарства, діяльність якого була практично не обмежена локдаунами та стабільними, навіть з певним трендом на підвищення, цінами на продукцію на локальних і світових ринках;
- жвавому відновленню попиту на продукцію українського гірничо-видобувного та металургійного секторів економіки з боку Китаю, який спрямував фіскальні стимули в інфраструктурні проекти;
- та відносно незначній частці сфери послуг і туризму в економіці України.

Згідно з попередніми оцінками Національного банку України, економіка України в 2020 році скоротилася на 4,4%. Економіка України продемонструвала швидкі темпи відновлення протягом 2 півріччя 2020 року завдяки [14]:

- позитивному внеску в розвиток економіки приватного споживання, забезпеченого продовженням тенденції зростання номінальних і реальних доходів та підвищення соціальних стандартів;
- державному сектору через інфраструктурні проекти в дорожньому будівництві та витрати на систему охорони здоров'я;
- профіциту поточного рахунку, забезпеченого стабільно високими цінами на міжнародних ринках на продукцію експорту України та значною корекцією цін у комбінації зі значними запасами енергоносіїв, основної категорії імпорту [14].

Різке зростання споживання в другому півріччі 2020 року було спричинене збільшенням номінальних доходів, відстроченим на цей період, та ефектом від підвищення соціальних стандартів. Відповідно до споживання відбулося зростання у сфері торгівлі і поступове відновлення, після фактично зупинки в 2 кварталі 2020 року, транспорту та послуг. Показник обороту роздрібної торгівлі досягнув 8,4% росту порівняно з попереднім роком. Ключовою характеристикою була зміна характеру споживання: зменшення споживання одягу та взуття на противагу збільшенню споживання продукції ІТ-сектору та побутової техніки, купівля автомобілів як результат широкого розповсюдження формату віддаленої роботи. [35]

Зміна споживчих вподобань не мала значного впливу на платіжний баланс країни, оскільки збільшення споживчого імпорту було компенсоване зменшенням витрат на міжнародних туризм. У свою чергу продовження спаду промисловості продовжилось прогнозовано до кінця 2019, але найбільш болючим для економічного зростання у сфері промислового виробництва прийшов на середину 2020.

Перелічені обставини та ключові позиції економічного світу дають змогу утворювати нові драйвери розвитку та інвестицій. Зокрема, за прогнозами робітників АТ «ОТП Банк», за прибутком вказаний 2021 рік має бути одним із ключових років, з точки зору динаміки зростання, що з урахуванням відносно невеликого підвищення процентної ставки НБУ мати досить непогані кількісні показники на ринку України.

Вітчизняний ринок не надто може собі дозволити перелік посправжньому універсальних гравців у банківському секторі економіки, проте АТ «ОТП Банк», є одним із небагатьох, хто може дуже пристойні показники, як на корпоративному бізнесовому сегменті, так і роздрібному. Основна мета банку – створити новий рівень універсалізації банківського сектору, підняти його до нових вершин та показувати нові критерії розвитку. Для цього необхідно диверсифікувати свій інвестиційний портфель, що в Україні не є надто легким завданням. Ключовими позиціями є управління активами, кредитування юридичних та фізичних осіб, а також активний розвиток лізингу з новими, більш лояльними та гнучкими умовами.

Таким чином, важливою складовою в умовах сьогодення, почало відігравати вміння швидко адаптуватись під нові виклики діджиталізації банківського сектору, створення нових рішень у цьому напрямку. На сьогоднішній день виграє той, хто постійно може бути з клієнтом – на відстані одного кліку.

2.2. Аналіз ризиків та переваги розвитку організаційних форм присутності АТ «ОТП Банк»

Концептуально процес створення чітко структурованої системи координат управління ризиками стає на сьогоднішній день одним із ключових базових елементів успішного розвитку всієї банківської системи.

Управління ризиками по своїй суті збирає в собі комплекс різних процесів, зокрема ідентифікації, вимірювання та загальне керування, балансування ризиками, що постійно виникають у бізнес – середовищі.

Банк не в змозі повністю уникнути цього виду ризику при кредитуванні, тому ключовим є саме процес управління, який складається з послідовних етапів: ідентифікації та визначення, оцінки і вимірювання ризику, безпосереднього прийняття ризику та його мінімізації, і врешті моніторинг та контроль за профілем ризику й тенденціями щодо його розвитку. Стратегія управління ризиками, кредитна політика та політики управління кредитним ризиком, у тому числі моніторингу, роботи з забезпеченням і проблемною заборгованістю дають визначення кредитному ризику, критеріям кредитоспроможності та платоспроможності для індивідуальної заборгованості та встановлюють нормативи і ліміти для управління кредитним ризиком на рівні портфелю.[30]

Наразі, якщо повертатись до діяльності «ОТП Банку», то стратегія банку полягає у тому, щоб успішно поєднувати знання про особливості грошово-кредитного та фінансового ринків України та кращий європейський досвід управління ризиками материнського банку.

Основні ризики, властиві операціям банку, включають [30] :

- Кредитний ризик;
- Ризик ліквідності;
- Ринковий ризик;
- Операційний ризик;

Окрім того, з метою забезпечення додаткових інструментів управління ризиками створено постійно діючі комітети для управління поточною діяльністю. Зазначені комітети у свою чергу мають статус колегіальних органів і які у свою чергу структуруються з представників ризик-менеджменту, серед яких :

- 1) Загальний кредитний комітет, у якому приймаються рішення щодо прийняття банком кредитного ризику при забезпеченні кредитами своїм

клієнтів, випуску гарантій. При цьому, до уваги значною мірою береться і ризик та подальша перспектива покриття можливих збитків від подальшого знецінення кредитних гарантій;

- 2) Комітет з питань управління активами та пасивами (аналізує прибутковість через активи та пасиви, їх потенційну собівартість тощо);
- 3) Моніторинговий комітет, який забезпечує процес проведення ефективного моніторингу кредитної заборгованості позичальників. [7.]

Однією із важливих складових так званого ризик-менеджменту банку є управління процентним ризиком, тобто можливістю зменшення надходжень чи втрати капіталу, що виникає через несприятливі коливання процентних ставок. З метою ідентифікації та вимірювання процентного ризику проводиться всеохоплюючий аналіз структурних процентних активів та пасивів, оцінюється потенційне зменшення від негативних коливань у відношення процентних ставок, зокрема як на внутрішньому, так і на міжнародному фінансовому ринках. [14]

Водночас, окремої уваги потребує аналіз управління ризиків стосовно валютних коливань. Основним вимірювачем валютного ризику є портфельний підхід

У банку впроваджено постійний та належний рівень моніторингу та контролю за цими ризиками. Для цього розроблено дієву структуру ризик-менеджменту та створено постійні діючі комітети для управління ризиками, які мають місце в поточній діяльності банку. [7.]

Виходячи із останніх звітів «ОТП Банк» за 2019-2020 роки, Банк розробляє Декларацію схильності до ризику з метою визначення тих ризиків, які Банк приймає, та тих, яких Банк уникає, а також сукупної величини ризик-апетиту і величини ризик-апетиту за кожним з ризиків. [30]

Основна перевага застосування механізму встановлення апетиту до ризику полягає в тому, що ризики ідентифікуються та структуровано визначаються у кількісному вимірі, що пов'язує їх з бізнес-цілями та стратегією Банку. Для розподілу ризик-апетиту між бізнес-підрозділами,

продуктами та підтипами ризиків та подальшого контролю величини ризиків використовується система лімітів. Контроль величини ризику відносно встановленого ризик-апетиту і лімітів ризику відбувається на регулярній основі шляхом визначення профілю ризику в агрегованому вигляді та в розрізі всіх видів ризику. Стратегія управління ризиками визначає засади управління всіма суттєвими видами ризику, які ідентифіковані Банком, а саме: кредитним ризиком, у тому числі ризиком країни, ризиком суверена та ризиком контрагента; ризиком ліквідності; ринковими ризиками в банківському та торговому портфелі, в тому числі процентним ризиком у банківському портфелі; операційним ризиком, у тому числі юридичним ризиком і ризиком інформаційних технологій; стратегічним і репутаційними ризиками. Щорічно Банком оновлюються політики та положення щодо управління кожним із видів ризику, якими встановлюються ліміти і нормативні значення для уникнення надмірної волатильності та концентрації ризиків, які перебувають поза межами оптимального співвідношення ризику та доходності, а також процедури щодо управління кожним із видів ризику. [30]

Ключова функція в організаційній структурі управління ризиками належить Наглядовій раді, яка визначає та затверджує стратегію управління ризиками, вимоги щодо функціонування системи внутрішнього контролю у Банку, політики та процедури управління всіма видами ризику, процедури Банку у разі настання кризи чи подій, що потребують відновлення діяльності, а також організаційну структуру управління ризиками, забезпечує достатність ресурсів для управління ризиками, здійснює контроль через отримання регулярної інформації щодо профілю ризику Банку. Правління Банку, як найвищий виконавчий орган Банку, покликане забезпечити впровадження рішень Наглядової ради щодо системи управління ризиками та реалізацію бізнес-стратегії та планів Банку з дотриманням вимог та обмежень ризик-апетиту Банку. [30]

За рішенням Наглядової ради для управління кредитним ризиком та ризиками ліквідності і ринковими ризиками в Банку створено, відповідно:

Кредитний комітет і Комітет з управління активами та пасивами, діяльність яких визначається відповідними процедурами й регламентами. Серед ключових комітетів, створених Правлінням Банку для впровадження системи управління ризиками, варто відзначити Комітет по роботі з проблемною заборгованістю, Моніторинговий та Резервний комітети, а також Комітет з управління операційними ризиками. Регулярна перевірка та оцінка ефективності функціонування системи управління ризиками в Банку здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту Банку. Обов'язковим елементом комплексного управління ризиками в Банку та управління кожним із видів ризику є стрес-тестування, яке регулярно проводиться підрозділом Банку з управління ризиками для визначення готовності Банку, достатності його капіталу та ліквідних фінансових активів для провадження операційної діяльності без порушення нормативів, встановлених НБУ, при раптовому настанні несприятливої макроекономічної ситуації. Забезпечення доступності Банку для клієнтів, регуляторних органів та акціонерів у разі реалізації надзвичайних подій є невід'ємним елементом системи управління ризиками у Банку. З метою належного реагування на надзвичайні події та подолання їх наслідків у Банку розроблено і впроваджено відповідні плани забезпечення безперервності та відновлення діяльності. Зазначені плани актуалізуються на постійній основі та підлягають комплексному тестуванню. Система управління ризиками Банку є складовою частиною системи управління ризиками міжнародної банківської групи OTP Group, що надає можливості для обміну досвідом та найкращими світовими практиками, а також постійного розвитку і вдосконалення системи управління ризиками Банку. Крім того, підрозділи з управління ризиками материнського банку виконують функцію незалежного контролю та підтвердження якості статистичних моделей оцінки ризику, правил і процедур оцінки й управління ризиками.

Основу оцінки та вимірювання кредитного ризику становлять моделі рейтингування для контрагентів, які готують та надають фінансову звітність та скорингові моделі для інших контрагентів, які дозволяють розподілити

контрагентів на класи згідно з величиною вірогідності кредитного ризику по кожному з таких класів. Моделі оцінки кредитного ризику дозволяють приймати виважені рішення щодо розміру очікуваних збитків і необхідного співвідношення дохідності та ризику, уникати тих класів очікуваних кредитних ризиків, за якими дохід не є адекватним, або ж розмір ризику знаходиться в надто широкому діапазоні поза межами контролю зі сторони Банку. Кожному з класів кредитного ризику контрагентів відповідають певні підходи щодо максимально дозволеного розміру заборгованості, методів мінімізації очікуваних збитків, у тому числі через вимоги щодо забезпечення заборгованості, та розрахунку розміру очікуваних кредитних збитків. Усі моделі проходять обов'язкове документування, бек-тестування та валідацію відповідними підрозділами ОТП Банку в Угорщині. При аналізі контрагента обов'язковим є визначення групи пов'язаних контрагентів на основі ознак контролю, виходячи зі структури власності та управління та/або суттєвих економічних взаємозалежностей. Прийняття ризику супроводжується системою компетенцій та повноважень щодо кредитного ризику, яка, залежно від розміру заборгованості за кредитною угодою, складається з колегіальних органів та індивідуальних повноважень. [27]

Найвищим колегіальним органом Банку, що здійснює управління кредитним ризиком, є Кредитний комітет, створений відповідно до рішення Наглядової ради Банку. Кредитний комітет наділений компетенцією делегувати частину своїх повноважень щодо прийняття рішення по кредитному ризику кредитним комітетам нижчого рівня та окремим посадовим особам, відповідальним за прийняття ризику. Непорушними принципами прийняття рішення є обов'язкова присутність представників підрозділу з управління ризиками та наявність у них права вето в разі, якщо рішення призведе до порушення ризик-апетиту Банку або лімітів ризику. При прийнятті рішення окремими посадовими особами з кредитними повноваженнями необхідним є дотримання принципу «4-х очей» та одностайного погодження. За стандартними продуктами для роздрібних

клієнтів з мінімальними сумами заборгованості функціонує система автоматичного прийняття рішення, яке налаштовується, підтримується та контролюється представниками підрозділу з управління ризиками. При прийнятті ризику обов'язково проводиться ідентифікація інсайдерів, пов'язаних осіб з Банком, перевірка умов рішення щодо відповідності стандартам продукту, ринковим умовам та утримання особами, власниками кредитних повноважень, від голосування в разі наявності конфлікту інтересів. Мінімізація кредитного ризику на рівні кожного окремого контрагента передбачає відповідність встановленим політикам, процедурам та стандартам максимального розміру кредитного зобов'язання/боргового навантаження, строків погашення, рівня покриття забезпеченням. Управління кредитним ризиком на рівні портфелю кредитів передбачає диверсифікацію ризику, обмеження щодо найбільш схильних до надмірних ризиків сегментів портфелю та відбувається за допомогою системи лімітів, встановлених кредитною політикою Банку, щодо максимально допустимої концентрації заборгованості на рівні країни, валюти, галузі економіки, певного продукту та групи пов'язаних контрагентів. Банк приділяє особливу увагу процесу постійного моніторингу та ранньої ідентифікації проблемної та потенційно проблемної заборгованості. На регулярній основі проводиться оцінка фінансового стану контрагента та аналіз його поведінки згідно з поведінковими моделями, статус обслуговування заборгованості, відбувається збір інформації з зовнішніх джерел щодо змін у складі учасників контрагента, порушення процедури банкрутства, значних судових розглядів матеріального характеру, статусу обслуговування боргу згідно з даними кредитних бюро та Кредитного реєстру, заборгованості з податків та/або інших обов'язкових платежів, публічної інформації, яка має негативний вплив на репутацію контрагента. Система раннього реагування складається з кількох стадій, які визначають імовірність виникнення проблемної заборгованості та, відповідно, визначають заходи, в тому числі превентивного характеру, які необхідно

застосувати для попередження виникнення проблемної заборгованості або зниження очікуваних збитків від проблемної заборгованості. [27].

Система моніторингу та ранньої ідентифікації проблемної та потенційно проблемної заборгованості інтегрована в систему оцінки очікуваних збитків від знецінення фінансових активів відповідно до Міжнародних стандартів з фінансової звітності. Процес моніторингу й оцінки резервів на покриття кредитного ризику перебуває під контролем Моніторингового та Резервного комітету, відповідно. Робота з врегулювання проблемної заборгованості проводиться підрозділами по роботі з проблемною заборгованістю, які незалежні від бізнес-підрозділів та підрозділів з управління ризиками, що приймали рішення при видачі кредитної заборгованості. За аналогією щодо ієрархії Кредитного комітету, найвищим колегіальним органом є Комітет по роботі з проблемною заборгованістю, створений рішенням Правління Банку, з підпорядкованою системою комітетів нижчого рівня та/або посадових осіб із кредитними повноваженнями. Робота комітетів та осіб із кредитними повноваженнями базується на праві вето представників підрозділу з управління ризиками й однастайності рішення згідно з принципом «4-х очей». У роботі з масовим сегментом роздрібних клієнтів переважають стандартні продукти та процедури врегулювання заборгованості залежно від продукту та терміну невиконання зобов'язань, водночас для клієнтів корпоративного сегменту властивим є сценарний аналіз з вибором сценарію, який призведе до максимального погашення заборгованості з урахуванням стану взаємовідносин із контрагентом, вартості та стану забезпечення, стану претензійно-позовної роботи та вартості грошей у часі. Активи Банку в 2020 році зросли на 31.6% – до 58.9 млрд грн, при цьому відбулася зміна структури активів, яким властивий кредитний ризик. У результаті значного збільшення залишків на рахунках клієнтів в іноземній валюті, збільшилась частка активів, яким властивий ризик країни, до понад 20% активів станом на кінець 2020 року, при цьому, більше ніж 90% коштів розміщено на кореспондентських рахунках в банках інвестиційного класу в США та країнах ЄС. [7].

Проведений аналіз ризиків діяльності та переваг міжнародної присутності групи «ОТП» дає підстави визначити загальні характерні позитивні тенденції виваженої та сфокусованої політики банку. Менеджмент материнського банку «ОТП» на підставі правильно вибудованої стратегії розвитку банківського сектору у взаємозв'язку з іншими чинниками та збуджувачами проводить аналітичну діяльність сегментуючи їх та визначаючи по ключовим позиціям і при цьому, чітко розмежовуючи між собою з конкретними шляхами їх вирішенням або зменшення, уникнення.

Іншими словами, лише чітко та масштабовано регламентуючи всі ризики, джерела їх створення та наслідки від їх дій, можна системно проводити таку роботу, яка буде мати мінімальну їх кількість або в крайньому випадку буде мати дозований характер виникнення ризиків.

Взагалі, мінімізація ризиків, яке по своїй суті означає балансування активів і пасивів таким чином, щоб звести до мінімуму коливання вартості портфеля активів і пасивів, створює дієву систему організації роботи кожного банку із чітким та прогнозованим курсом розвитку. Одним із ключових методів мінімізації є диверсифікація ризику - розподіл фінансових потоків з метою забезпечення загальної стійкості проекту. Такі форми мінімізації найбільш ефективно зменшують банківський ризик, коли доходи, одержувані від різних груп клієнтів, змінюються у часі в різних напрямках. У цьому випадку зменшення в доходах, що надходять від однієї групи клієнтів, компенсується збільшенням доходів від іншої групи. Метод диверсифікації активів - передбачає розподіл активів Банку по максимально різноманітним видам розміщення (за видами клієнтів, по термінах розміщення, по регіонах розміщення, за видами валют і т.д.). Даний метод використовується при управлінні всіма видами фінансових ризиків. [17].

Висновки до розділу 2

У наведеному розділі автором детально проведено аналіз ризиків вибору тієї чи іншої форми присутності банку, їх суть, наслідки від їх детонації, а

також акцентовано увагу на методах роботи, завдяки яких створюється належна система контролю дозування у чітко встановлених параметрах дії цих ризиків.

Ефективна робота кожного банку неможлива без системного управління ризиками, які створюються шляхом накопичення зовнішніх інвестицій у банківську систему кожної країни. Лише аналізуючи та вивчаючи ретельно природу даних інвестицій (цілі, функції тощо) можна порівнювати їх ефективність у прямому співвідношенні з економікою країни.

Лише чітко побудована система управління ризиками здатна балансувати між цими елементами та потреба країни та суспільства. Банківська система має самостійно регулювати та у разі необхідності мінімізовувати ризикові фактори, зберігаючи при цьому конкурентноспроможність банківської сфери, адже як зазвичай буває найбільш критичним є той ризик, якого ти не зміг спрогнозувати, адже час який знадобиться тобі для його локалізації або знешкодження наслідків матиме в деяких випадках ключову роль і його втрата може призвести до дуже негативних наслідків.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку банку АТ «ОТП Банк» на закордонному ринку

Банківська система являється легенями економіки будь-якої держави і є одним із барометрів її економічного розвитку та виходу на новий рівень соціально-економічного середовища будь-якої країни. За допомогою банківської системи створюються багато різних нових драйверів залучення інвестицій та створення нових робочих місць у будь-якій державі.

Виходячи із умов сьогодення та тенденцій динамічного розвитку і цифровізації світу, збільшення загальної маси грошових коштів, еквівалентних ціннісних показників, визначається позиція, що створення потужної конкурентної та прозорої, із своїм чітко окресленим стратегічним курсом розвитку, банківської системи має бути апогеєм економічного зростання. Жодна розвинена країна не зможе бути повноцінною потужною та інвестиційно привабливою без зрозумілого та чіткого фінансового сектору – артеріями якого наразі є банківська система. Це ключ до всіх фінансових рекордів кожної країни.

Важливу роль у цьому аспекті відіграє позиція регулятора банківської системи, яким зокрема в Україні є Національний банк України (далі – НБУ). Починаючи з кінця 2014 року НБУ почав чітко окреслювати стратегічний курс на «самоочищення» банківської системи для створення конкурентного середовища. Вперше за десятиліття НБУ почав відігравати не координаційну і ситуативну роль у підіграванні тому чи іншому гравцю, так званого «арбітра» у конфлікті внутрішньовідомчому або міжвідомчому зв'язку, а став потужним регулятором банківської системи України із своєю довгостроковою стратегією, що на сьогоднішній день дає свої результати, у тому числі у вигляді укріплення та стабілізації національної валюти та позитивної динаміки укріплення фундаментальних показників рівня золотовалютних резервів України до максимальних рівнів – майже 30 млрд грн.

Акцентуючи увагу на стратегії НБУ, потрібно зупинитись на наступному. Стратегія Національного банку має три основних напрями та є дорожньою картою їх виконання. Стратегія поєднує стратегічні цілі на рівні організації та посилює співпрацю між усіма підрозділами. Стратегічні напрями визначаються 12 стратегічними цілями та стосуються розвитку ролі Національного банку в економіці України та його впливу на фінансову екосистему, а також трансформації внутрішнього середовища інституції. Як відповідь на світову економічну кризу та локальні економічні проблеми України перший стратегічний напрям – Сприяння відновленню та розвитку економіки – покликаний допомогти подолати наслідки коронакризи, яка спричинила найглибшу світову економічну рецесію за століття, загрожуючи здоров'ю та добробуту населення, порушуючи економічну діяльність. [14.]

Чіткі відповіді у макроекономічній, монетарній та фінансовій політиці дадуть змогу підтримати учасників екосистеми, зберегти темпи розвитку фінансових сервісів та мінімізувати економічні збитки. Цифровізація швидко змінює та переформатовує економіку та суспільство і це стимулює підприємницькі інновації, продуктивність та економічне зростання. Національний банк не залишається осторонь цифрових трансформаційних процесів у фінансовому секторі. Як відповідь на виклики, пов'язані із діджиталізацією життя, економіки та фінансів, другий стратегічний напрям – Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки – має на меті стимулювати продуктивність, зайнятість та конкурентоспроможність галузей економіки в подальшому, створити фундамент для української "Industry 4.0". У контексті бурхливого розвитку фінансової екосистеми, розширення мандату Національного банку нам необхідно й надалі розбудовувати інституційну спроможність та незалежність організації, примножити здобутки, проактивно діяти серед гравців ринку, утримувати власні таланти та залучати до команди найталановитіших кадрів з ринку. Для цього потрібно продовжувати внутрішню трансформацію Національного банку, тому третій стратегічний напрям – Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного

банку – покликаний поліпшити реалізацію Місії та Візії Національного банку через внутрішні зміни. [14.]

Наведені ключові позиції подальшого розвитку банківського сектору, як в цілому так і НБУ зокрема, є тими маркерами майбутнього, на які потрібно орієнтуватись усім без виключення гравцям на ринку, без урахування здобутих на сьогоднішній день показників та досягнення. Сьогодні – ти ніколи не зможеш бути таким – як завтра. Ось головний лейтмотив розвитку банківської системи. АТ «ОТП Банк» у цьому не має бути виключенням і повинен екстраполювати ідеї та інструменти у свою стратегію розвитку. [18.]

Таблиця 3.1

Зведена матриця SWOT-аналізу показників

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<i>Поле СиМ (сильні сторони/можливості)</i>	<i>Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)</i>
	СиМ₁: значний «валютний» резерв за рахунок глобальності мережі Банку. СиМ₂: іноземний капітал банку може посприяти відновленню економіки, відновити довіру клієнтів до банківських установ. СиМ₃: лідерство у багатьох напрямках фінансової діяльності дає змогу оптимізувати відсоткову ставку банку за рухунок зростання кредитного портфелю СиМ₄: широка диверсифікація послуг забезпечує міграцію клієнтів у багатьох напрямках.	СиЗ₁: юридична турбулентність не понесе за собою фінансову турбулентність СиЗ₂: визначення центрального банку і значні фінансові резерви можуть мати дещо негативний «степ» у контексті оперативності та згуртованості командної роботи Банку та інших дочірній філій
	<i>Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)</i>	<i>Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)</i>

Слабкосторони	СлМ₁: зростання серед клієнтів банку користувачів онлайн-сервісами буде поштовхом до покращення та вдосконалення ПЗ. СлМ₂: нарощення обсягу активів банку є можливим за рахунок залучення інвестицій. СлМ₃: за низької заборгованості фізичних осіб та зменшення частки проблемних активів банк може вивільнити додаткові ресурси на збільшення кількості та якості продуктів.	СлЗ₁: банку потрібно зважати на свою позицію щодо інших банків, оскільки вхід на ринок нових груп злиття та поглинання може збільшити цю різницю. СлЗ₂: сегментоване зростання конкуренції може негативно відобразитися на діяльності банку, оскільки він слабо присутній в корпоративному сегменті та великих містах.
---------------	--	---

Джерело: складено автором на основі матеріалу [18]

Загалом АТ «ОТП Банк» має свою визначену позицію на ринку, нарощує прибутки, покращує фінансові показники. Імідж, впізнавання бренду допомагають банку завойовувати прихильність клієнтів, хороша прорекламованість банківських продуктів привертає увагу потенційних покупців. Наявна стратегія просування в роздрібному бізнесі та МСБ дає змогу банку нарощувати кредитний портфель за меншої кількості проблемних активів.

Запропонована матриця SWOT-аналізу для АТ «ОТП Банк» (таблиця 6) дає змогу впорядкувати процес оброблення та аналізування інформації, сприяє прийняттю управлінських рішень задля формування загальної стратегії банку з урахуванням усіх особливостей. [18]

Основа стратегічного планування полягає виокремленні основних цілей, інструментів, а також методів досягнення конкретно визначених показників за умов визначеного банківського ринку.

З цієї точки зору, розглядаючи стратегічний напрямок розвитку АТ «ОТП Банку» потрібно акцентувати увагу на тому, що банк стає більше клієнтоорієнтованим, надаючи нові фінансові рішення з урахуванням сьогоdnішніх потреб. Ціль банку – привернути увагу роздрібних клієнтів та підприємств малого і середньo бізнесу.

Одним з матричних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, методика якого ґрунтується на підході, що дає змогу вивчати зовнішнє та внутрішнє середовище банку разом. Врахування внутрішніх можливостей та зовнішньої ситуації, яка склалась на ринку, дає змогу встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві банку, й зовнішніми загрозами та можливостями. [18]

При цьому, у даній стратегії інструментарієм має бути лише повний апгрейд у всіх елементах розвитку і лише таким чином досягається кінцева мета. З точки зору допустимості таких можливостей, то з урахування повної «транснаціональності» банку і його потужними інвестиційними показниками, то запровадження таких інструментаріїв є абсолютно можливим та доцільним. Зокрема, одним із «must have» має бути запровадження нових банківських технологій і відповідних стандартів якості сервісу, масштабування цілого пулу фінансових послуг. Банк завжди має бути з клієнтом на відстані одного кліку – цей девіз має бути ключовим у діяльності стейкхолдерів АТ «ОТП Банку» (зразкові показники у цьому напрямку наразі має Монобанк від Універсал Банк. Примітка автора).

Детально проаналізувавши визначені показники діяльності Банку, необхідно зазначити, що менеджменту Банку доцільно було б централізувати процедуру прийняття рішень, акумулюючи їх в єдиний підхід, яким охоплювались внутрішні та зовнішні умови сприйняття тих чи інших ризиків. Створення такого підходу, який буде чітко та швидко реагувати на будь які нестандартні або ризикові обставини, операції чи факти, матиме значну перевагу у оперативності прийняття єдино правильних рішень.

3.2. Мінімізація ризиків міжнародної діяльності АТ «ОТП Банк»

Перед тим, як перейти до проведення ефективної міжнародної фінансової діяльності АТ «ОТП Банк», потрібно виділити основні положення

інвестиційної політики Банку, у тому числі з перспективою присутності на нових міжнародних плацдармах.

Основними положеннями інвестиційної політики банку мають бути: 1) цілі інвестування та їхнє узгодження зі стратегічною метою діяльності банківської установи; 2) визначення періоду, на який розробляється ця політика; 3) обмеження регуляторних органів; 4) власні застереження щодо розміщення коштів у цінні папери; 5) податкові пільги; 6) визначення бази для порівняння ефективності вкладень. Основна мета банківського інвестування – забезпечити дохідність, яка буде вища, ніж витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів. На її основі менеджмент розробляє конкретні завдання, серед яких: збереження коштів; зростання капіталу; дохідність; ліквідність; мінімізація ризику. Одночасно всі ці завдання вирішити неможливо, оскільки не існує «ідеальної» інвестиції, а тому акцентується увага на одному з цих напрямків. Збереження коштів – це забезпечення захисту від інфляційних змін. Зростання капіталу передбачає орієнтацію на ті цінні папери, які мають потенціал для зростання курсової вартості. [23]

Сучасна фінансова наука розрізняє дві базові категорії ризиків, що формують загальний інвестиційний ризик: системний та несистемний ризики. Системний – це ризик понесення збитків від зміни умов функціонування фінансового ринку в цілому або окремих його сегментів (наприклад, інфляційний ризик, ризик відмови уряду від виконання своїх боргових зобов'язань або затримки виконання урядом зобов'язань). Несистемний – це ризик, пов'язаний з особливостями обігу конкретних фінансових інструментів, з діяльністю окремих учасників ринку (наприклад, ризик невиплати дивідендів). [29]

У процесі здійснення інвестиційних операцій з цінними паперами банки підпадають під дію багатьох ризиків, основними з яких є (табл. 3.2) : ринковий ризик - пов'язаний з можливістю непередбаченої зміни дохідності можливим лише за умови великої знижки); ризик процентних ставок - пов'язаний із

мінливістю процентних ставок на фінансовому ринку (наприклад, зростання процентних ставок веде до зниження ринкової ціни раніше емітованих зобов'язань); кредитний ризик - пов'язаний із можливістю невиконання боргових зобов'язань емітентом; інфляційний та вартості цінних паперів на ринку (внаслідок чого їх продаж стане ризик, пов'язаний із можливістю знецінення активів).

Таблиця 3.2.

Класифікація інвестиційних ризиків банку

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ БАНКУ		
Системний	Несистемний	
Політичний	Ліквідності	Галузевий
Регулярний	Валютний	Придбання
Процентний	Технічний	Підприємства
Ринковий	Управління	Капітальний
Інфляційний	Ціновий	Шахрайства

Джерело : узагальнено автором

У свою чергу, комерційні банки використовують такі методи мінімізації інвестиційних ризиків [28]:

- диверсифікація інвестицій;
- установлення лімітів на здійснення тих чи інших інвестиційних операцій;
- хеджування ризиків за допомогою відповідних похідних фінансових інструментів;
- створення резервів на знецінення цінних паперів.

Резерви згладжують негативні наслідки для банків втрат від реалізації цінних паперів за ціною нижчою, ніж ціна придбання. Одним з основних методів мінімізації інвестиційних ризиків є диверсифікація вкладень, коли банк купує цінні папери різних емітентів, різних видів та з різним терміном погашення. Згідно з нормативними документами НБУ банки зобов'язані створювати резерв на відшкодування можливих втрат від операцій з цінними паперами. Державні цінні папери вважаються такими, що не мають ризику погіршення фінансового стану емітента, проте можуть знецінюватися внаслідок зміни ринкової норми дохідності і тому банк має право створювати резерв у розмірі перевищення балансової вартості цих цінних паперів порівняно з їх ринковою вартістю. При цьому для достовірного відображення в балансі реальної вартості всіх активних операцій банк зобов'язаний здійснювати оцінку ризику, що пов'язаний з проведенням операцій з державними цінними паперами. Комерційний банк коригує балансову вартість портфеля цінних паперів за правилом нижчої вартості.[30]

Подібним чином має проводити свою господарську діяльність АТ «ОТП Банк», з урахуванням зазначених вагомих елементів та структурних частин процесу мінімізації ризику міжнародної діяльності.

Враховуючи те, що АТ «ОТП Банк» є міжнародним і транснаціональним банком світового рівня з угорськими «коріннями», то особливу увагу потребує приділенню уніфікація методів комунікації між менеджментом різних країн.

У цьому контексті, зокрема питання комунікації, відіграє дуже стратегічну роль такий собі, на перший погляд не суттєвий, але дуже ключовий момент – це культурна специфіка персоналу.

Під цим поняттям потрібно розуміти різницю у мовних та культурних аспектах різних країн і різних народів. Кожна країна має унікальні особливості спілкування, культури поведінки та побуту, які у своїй сукупності відіграють ключову роль – експансія клієнтського сектору, охоплення якомога найбільшої клієнтської аудиторії. До прикладу, в одній країні навіть робочі години можуть кардинальну в силу тих чи інших погодних умов, відрізнятись

від робочого графіку у материнському банку в Угорщині. Тому, аналіз подібних речей має бути проведений дуже ретельний і зі знанням специфіки кожного регіону.

Загальновідомо, що група ОТП зосереджена своєю діяльністю на території Східної та Центральної Європи. При цьому, наразі доволі активною ініціюється стратегія розширення своєї присутності на інших європейських фінансових ринках, банківського сектору зокрема (серед яких Сербія, Хорватія, Албанія та інші).

Проте, на сьогоднішній день заслуговує на окрему увагу можливість континентального розширення присутності Банку на закордонному ринку. Зокрема, цікавим є фінансовий ринок африканських країн, а саме країн, які наразі показують доволі позитивну динаміку економічного зростання. Серед таких можна віднести Руанду, Кенію, а також ПАР. Хоча остання країна вже давно перестала бути країною, що розвивається, перейшовши у «вищу лігу», але все ж таки географічна віддаленість не є вже також антагонічною, як є на перший погляд.

Висновки до розділу 3

Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності через вибір банком правильної організаційної форми присутності на закордонному ринку, потрібно виважено та системно підходити до ключових позицій цього питання. Лише фокусування питання у прогнозованих параметри розвитку можуть мати успішну стратегію розвитку, тобто будь-які аномальні показники виходу із критерії планового прогнозування мають бути викорінені в управлінні банком. Для цього створюють та визначають основні засади мінімізації ризиків міжнародної діяльності на тому чи іншому закордонному ринку, при цьому детально аналізуючи особливості, недоліки та переваги в індивідуальному порядку щодо кожного.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах ринкових відносин стратегії виходу транснаціонального банку (яким безперечно являється АТ «ОТП Банк» і вся група «ОТП») на міжнародні ринки, у тому числі, українського банківського сектору являє собою модель поведінки суб'єкта, яка спрямована на «довгу дорогу» із всіма ключовими позиціями для заповнення необхідних позицій.

Ключовим елементом вибору правильної стратегії міжнародної діяльності являється детальне аналітичне вивчення ринку та його особливостей, починаючи від економічних показників країни, можливих загроз, закінчуючи особливостями ментальних ознак громадян та народу в цілому.

В ході висвітлення випускної кваліфікаційної роботи розглянуто різні погляди зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів щодо розкриття термінології «форма присутності на закордонному ринку» та методології правильного підходу до вибору тієї чи іншої форми, основних чинників що впливають на такий вибір тощо.

Стосовно діяльності АТ «ОТП Банк», то виходячи з проведеного аналізу діяльності банку та принципів його роботи у сфері інвестування та розширення кредитного портфелю потрібно наголосити на тому, що менеджмент Банку чітко орієнтується у ключових драйверах розвитку та елементах попередження основних фінансових загроз.

Проте, складною все ж таки залишається політична та законотворча складова для повного розкриття потенціалу можливостей такого банку, як «ОТП Банк», адже не даремно був зроблений акцент на стрімкий інвестиційний портфель у сфері сільського господарства. Це та позиція, яка матиме результати і позитивну динаміку. Інше питання – як з урахуванням політичної та економічної кон'юнктури розкрити весь потенціал економічного прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Forbes Global 2000: The World's Largest Banks In 2018 And Why They Still Rule The World. 2018.
2. TOP 20 Largest World Banks in 2018 by Total Assets. 2018.
3. World's Largest Banks 2018. 2018.
4. Сагач О., Юденкова К. Процеси транснаціоналізації банківської діяльності та перспективи їхнього розвитку в світі та Україні. Географія та туризм. 2014. С. 247–289
5. Король М.М., Носа А.М. Аналіз діяльності транснаціональних банків в умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки. 2018. С.12-18.
6. Коваленко В.В., Сергєєва О.С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2. Вип. 2020. С. 75-85.
7. Звіт АТ «ОТП Банк».
https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2021/otp-2020-22042021-final.pdf
8. Геєць В. М. Іноземний капітал у банківській системі України : [Електронний ресурс] / В. М. Геєць // Дзеркало тижня. – № 26 (605). – Режим доступу: http://dt.ua/ECONOMICS/inozemniy_kapital_u_bankivskiy_sistemi_ukrayini-47223.html.
9. Кузнєцова А. Оцінка впливу іноземного капіталу на функціонування банківської системи / А. Кузнєцова, О. Другов, В. Рисін // Вісник Національного Банку України. – 2007. – №1. – С. 24.
10. Корнилюк Р. В. Наслідки експансії іноземних банків у національній банківській системі / Р. В. Корнилюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – Вип. 28. – С. 148–155.

11. Корнилюк Р. В. Стратегічні проблеми регулювання сфери іноземного банківництва / Р. В. Корнилюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – Вип. 30. – С. 157–164.
12. Матлага Л. О. Вплив іноземного капіталу на ефективність функціонування банківської системи України / О. В. Дзюблюк, Л. О. Матлага // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 13. – С. 146–149.
13. Набок Р. М. Оцінка концентрації іноземного капіталу у банківській системі України / Р. М. Набок, Ю. С. Серпенінова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – Вип. 32. – С. 41–49.
14. ОФІЦІЙНИЙ САЙТ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ
<https://bank.gov.ua/ua/about/strategy>
15. Мазурик Ю.Р. РИЗИКИ ПРИСУТНОСТІ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У НАЦІОНАЛЬНОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ/2013.
16. Банківська система. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блашук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О
17. Ескрін. Квартальна інформація/ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ХРЕЩАТИК". 2015
18. Рейтинг стійкості банків. Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>
19. Тарасова О.В. Стан і тенденції розвитку банківської системи України / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. 2014. № 3(23). С. 79–86.
20. ОТП Leasing. <https://www.railinsider.com.ua/otp-leasing-planuye-investuvaty-do-50-mln-dolariv-u-zaliznychnyj-sektor-v-ukrayini-nastupnogo-roku/>
21. «Міжнародний аспект розвитку банківського сектору: сучасні тенденції, чинники та проблеми». 2021, Дятлова Ю.
22. Рейтинг фінансової стабільності українських банків. [Ranking of financial reliability of Ukrainian banks]. (2020).

23. Дятлова Ю. 2018, «Інтернаціоналізація, інтеграція в банківському секторі: теоретико-методологічні аспекти в контексті глобальної конкуренції», а.с. 145–151.
24. Аналітичний огляд банківської системи України за I півріччя 2016 року [Електронний ресурс] // Національне рейтингове агентство «Рюрік». – Режим доступу:
http://www.rurik.com.ua/documents/research/bank_system_2_kv_2016.pdf.
25. Берегуля О. Банківські групи України. Перші кроки до запровадження консолідованого нагляду / О. Берегуля // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 6. – С. 37–38.
26. Карчева Г.Т. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності / Г.Т. Карчева // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – № 5 (47) – С. 146–150.
27. Савченко Т.Г. Розвиток консолідованого банківського нагляду на основі імплементації міжнародного досвіду визначення системно важливих банків // Т.Г. Савченко, Л.М. Миненко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – № 18. – С. 128–131.
28. Шумська С.С. Тенденції розвитку та стійкість банківської системи України // С.С. Шумська, Д.В. П'ятницький // Управління розвитком. – 2015. – № 3 (181). – С. 7–19
29. Dziubliuk, O. V. (Eds.). (2012). *Bankivska systema Ukrainy: stanovlennia i rozvytok v umovakh hlobalizatsii ekonomichnykh protsesiv* [Banking system of Ukraine: formation and development in the conditions of globalization of economic processes]. Ternopil: Vector.
30. Ю. П. Макаренко, А. В. Шевченко, «Аналіз управління кредитним портфелем комерційного банку на прикладі АТ «ОТП Банк», 2020.
31. Лапко О. О., Демченко А. М. Іноземні банки на ринку банківських послуг України та проблеми їх державного регулювання // Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 200-205.

32. Лукань Л., Цегелик Г. Застосування кластерного аналізу для оцінки розвитку малого підприємництва в регіонах України // Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 73-80.
33. Мусієнко О. М., Маслова А. Ю., Савченко Г. О. Сучасна практика рейтингового оцінювання діяльності банків на основі таксонометричного методу // Фінансовий простір. 2014. № 1. С. 121-127.
34. Нетудихата К. Л., Пташнюк І. В. Рейтингове оцінювання діяльності банківських установ (на прикладі середніх банків України) // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(2). С. 94-99.
35. Маркетингові інновації банків із закордонним капіталом в Україні/, А.А. Гусєв, 2012/. С. 85-97.
36. Бурлаєнко Т.І. Особливості управління кредитним портфелем банку [Електронний ресурс] / Т.І. Бурлаєнко. — 2016. — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2712-burlaenko-t-i-osoblivosti-upravlinnya-kreditnim-portfelem-banku>
37. Довгань Ж.М. Особливості управління кредитною діяльністю банківських установ у сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. Довгань. — 2015.
38. Національний банк України "Перелік системно важливих банків" – 2021.