

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

**РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»
на тему: «Контролінг у системі управління банківськими
ризиками»**

Виконавець:

Студент 63 гр ФФБС

МОРОЗОВ Юрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

СЕРГЄЄВА Олена Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність роботи. Необхідність контролінгу банківських ризиків зумовлена тим, що банки України функціонують у надзвичайно складних та нестабільних умовах, обумовлених насамперед наслідками військової агресії росії проти України. Така ситуація значно підвищує рівень невизначеності та ризиків банківської діяльності, що визначає потребу в використанні ефективного інструментарію управління ризиками, одним з яких є контролінг. Він забезпечує структурований та системний підхід до управління ризиками, сприяє підвищенню стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних засад та розроблення практичного інструментарію впровадження ефективної системи контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Відповідно до поставленої мети, **завданнями дослідження** є:

- дослідити сутність банківських ризиків як об'єкту контролінгу;
- визначити сутність, функції та роль контролінгу у системі банківського ризик-менеджменту;
- уточнити класифікаційні ознаки та види контролінгу банківських ризиків;
- розвинути науково-методичні засади контролінгу при управлінні банківськими ризиками;
- дослідити види ризиків, характерні для банків України в сучасних умовах, та визначити їх специфіку в АТ «ОТП БАНК»;
- дослідити ризик-менеджмент в АТ «ОТП БАНК» та роль контролінгу в ньому;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Об'єктом дослідження є управління банківськими ризиками.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти контролінгу банківських ризиків.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи, зокрема такі, як аналіз та синтез, індукція та дедукція, абстрагування і конкретизація (уточнення сутності поняття «контролінг», «контролінг банківських ризиків», класифікації його видів; розробленні системно-процесної моделі контролінгу банківських ризиків); порівняльний, коефіцієнтний, графічний та табличний аналіз (аналіз ризиків банківської системи та АТ «ОТП БАНК»); ARDL-моделювання (розроблення методичного підходу до визначення макрозмінних, що чинять вплив на рівень недіючих кредитів).

Інформаційну базу дослідження сформували закони України та нормативні акти НБУ, що встановлюють вимоги до системи управління ризиками банків України; праці вітчизняних та закордонних вчених з питань ризик-менеджменту, контролінгу в цілому та контролінгу в банківській сфері, зокрема; звітність АТ «ОТП БАНК», статистичні, аналітичні та наглядові дані НБУ.

Для проведення розрахунків використано MS Office Excel (аналіз ризиків банківської системи та АТ «ОТП БАНК»); EViews 12 (апробація методичного підходу до визначення макрозмінних, що чинять вплив на рівень недіючих кредитів в АТ «ОТП БАНК»).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку науково-методичних засад та розробленні практичного інструментарію впровадження ефективної системи контролінгу банківських ризиків для підвищення стійкості та адаптивності банків до економічної нестабільності та динамічного операційного середовища.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що розроблена в дослідженні ARDL-модель для поглибленого аналізу недіючих кредитів дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні фактори, що впливають на їх рівень, та оцінити як короткострокові, так і довгострокові ефекти цих факторів. Алгоритми, розроблені на основі ARDL-моделювання, можуть бути впроваджені банками України для всебічного аналізу ризиків, пов'язаних з недіючими кредитами, що підвищить ефективність контролінгових процедур та забезпечить обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих за їх результатами.

Структура і зміст роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 126 сторінок, зокрема 105 сторінок основного тексту, 21 таблицю, 24 рисунки, 5 додатків та список літератури з 77 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні основи контролінгу у системі управління банківськими ризиками**» було визначено, що банківський ризик запропоновано визначати як ймовірність виникнення фінансових втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів у процесі діяльності, що виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та характеризується невизначеністю результатів. Він пов'язаний з можливістю прийняття раціональних чи нераціональних управлінських рішень, які можуть бути оцінені кількісно або якісно, і впливають на стійкість, динаміку розвитку та ринкову вартість банку, з можливим позитивним, нульовим або негативним економічним результатом.

У роботі доведено, що система контролінгу повинна враховувати специфіку кожного виду банківського ризику, адаптуючи методи та інструменти відповідно до його характеристик.

Відповідно до цього розроблена в роботі класифікація базується на поділі банківських ризиків на зовнішні (макроекономічні, політичні, правові ризики та ризик країни) та внутрішні фінансові (кредитний, ліквідності, валютний, процентний, ринковий) та нефінансові (операційний, юридичний, репутаційний, стратегічний, комплаєнс-ризик) ризики. Це дозволяє відокремити некеровані ризики, обумовлені зовнішніми макроекономічними, політичними та правовими факторами, від керованих ризиків, які виникають у процесі внутрішньої діяльності банку, визначити оптимальні методи та інструменти контролінгу.

Крім базового поділу, в роботі розроблена система додаткових ознак класифікації банківських ризиків: сукупність інструментів, характеристики зміни рівня ризику, фактор часу, час виникнення, ступень керованості, можливість диверсифікації, негативні наслідки реалізації, форма та передбачуваність збитків, циклічність ризиків, тривалість впливу наслідків.

За результатами дослідження контролінг запропоновано розглядати як інтегровану систему, спрямовану на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та регулювання банківських ризиків з метою мінімізації збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів та забезпечення на цій основі довгострокової стійкості банку.

Систематизовано функції контролінгу, до якого запропоновано включати методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультаційну, стимулюючу та антикризову. Забезпечуючи реалізацію цих функцій, контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень, координацію дій різних підрозділів та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

У роботі розроблена класифікація контролінгу банківських ризиків, що охоплює ключові аспекти, що забезпечують системний підхід до управління ризиками. Як базові ознаки обрано: об'єкти контролінгу (за видами ризиків, базуючись на розробленій класифікації), ієрархічний рівень управління (стратегічний та оперативний, що дає можливість узгодити довгострокові цілі з поточною операційною діяльністю для ефективної реалізації стратегії та політики ризик-менеджменту) та мета контролінгу (орієнтована на превентивний, діагностичний, коригувальний контроль та контроль відповідності, що забезпечує всебічний моніторинг ризиків). Як додаткові ознаки визначено періодичність (безперервний, регулярний та ініціативний контролінг), обсяг (повний або тематичний).

Обґрунтовано, що контролінг банківських ризиків доцільно розглядати в контексті системно-процесного підходу як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-структурної (охоплює об'єкт та суб'єкт контролінгу) та функціональної (яка включає технології та методи контролінгу). Запровадження такого підходу дає можливість оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ризиками, стійкість та конкурентоспроможність банку в довгостроковій перспективі.

У другому розділі **«Практичні аспекти контролінгу у системі управління ризиками банків України»** за результатами зроблені наступні висновки. Аналіз макроекономічного ризику виявив значні коливання у період з грудня 2020 до червня 2024 року, зокрема, різке зростання у червні 2022 року внаслідок повномасштабної війни, що свідчить про підвищену нестабільність економічного середовища. Надалі макроекономічний ризик залишався на високому рівні, що підкреслює важливість його включення до периметра контролінгу з метою забезпечення стабільності банківської системи в умовах значних зовнішніх шоків.

Кредитний ризик є найбільш чутливим до зовнішніх факторів, особливо в корпоративному секторі, де він зріс до рівня 8 у 2022 році через вплив війни. Поступове зниження ризику до рівня 5 у 2024 році свідчить про стабілізацію економічних умов та покращення кредитоспроможності позичальників. Кредитний ризик домогосподарств залишався відносно стабільним, що вказує на ефективність стратегій управління цим ризиком у банківській системі.

Аналіз валютного ризику свідчить про його відносну стабільність з одиничним підвищенням до 7 у червні 2022 року через девальваційні очікування, спричинені економічною невизначеністю. Подальше повернення ризику до рівня 4 свідчить про ефективні заходи банків щодо зниження доларизації та контрольованої валютної позиції, що знижує вразливість до валютних коливань.

Ризик ліквідності у банківській системі України залишається на стабільному рівні, коливаючись між 3 і 4 за період аналізу, що свідчить про стійкість ліквідності попри зовнішні загрози. Значні буфери ліквідності дозволяють забезпечувати безперебійне виконання зобов'язань перед клієнтами.

Прибутковість банків демонструє значні коливання, зокрема різке зниження у 2022 році під впливом війни, проте подальше зростання показників ROA та ROE свідчить про адаптивність банків до економічних змін та стабілізацію рівня ризику прибутковості.

Ризик капіталу в банківській системі України поступово зростає, що є результатом зростання потреби у власних коштах для покриття ризиків у нестабільному середовищі.

В АТ «ОТП БАНК» сформована ефективна система управління ризиками, що відповідає нормативним вимогам, політиці материнського банку та враховує особливості його функціонування на поточному етапі розвитку банківської системи України.

Контролінг кредитного ризику в АТ «ОТП БАНК» забезпечує мінімізацію втрат через постійний моніторинг кредитоспроможності позичальників та дотримання лімітів ризику. Стратегічний рівень контролінгу включає відстеження дотримання апетиту до ризику, відповідність діяльності постулатам кредитної політики та встановленим портфельним лімітам. Оперативний рівень зосереджений на контролі індивідуальних лімітів та аналізі стану контрагентів для ідентифікації проблемної заборгованості та раннього реагування на неї. Банк використовує моделі рейтингування, стрес-

тестування та валідацію моделей для своєчасного реагування на зміну рівня кредитного ризику.

Контролінг валютного ризику спрямований на забезпечення прибутковості за умови дотримання регуляторних вимог і зниження потенційних збитків від коливань курсів валют. Стратегічний контролінг включає спостереження за рівнем апетиту до валютного ризику, моніторингу позиційних лімітів, лімітів VaR, Stressed VaR і ES. Оперативний контролінг дозволяє швидко реагувати на валютні зміни через використання лімітів Stop-loss.

Контролінг ризику ліквідності має на меті підтримання здатності банку вчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати фінансування активів. Стратегічний контролінг зосереджується на дотриманні апетиту до ліквідності, програм фінансування та своєчасній активації планів на випадок кризових ситуацій. Оперативний рівень включає контролінг виконання нормативів ліквідності та моніторинг планового рівня ліквідних активів для покриття потреб у ліквідності. Стрес-тестування та прогнозування руху коштів на рахунках клієнтів дозволяють забезпечити перспективну складу в контролінгу ризику ліквідності.

Контролінг процентного ризику фокусується на мінімізації впливу коливань процентних ставок на чистий процентний дохід і економічну вартість капіталу. Стратегічний контролінг полягає у відстеженні ризик-апетиту до процентного ризику та встановленні лімітів для мінімізації негативних наслідків. Оперативний контролінг включає регулярний контроль відхилень від лімітів і аналіз чутливості доходу до змін ринкових ставок. Стрес-тестування допомагає банку оцінювати потенційний вплив ринкових умов на фінансові результати.

Контролінг операційного ризику спрямований на мінімізацію втрат від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як збої в процесах, людські помилки або шахрайство. Стратегічний контролінг охоплює дотримання цільового рівня ризик-апетиту та допустимих показників втрат, своєчасну активацію планів безперервності діяльності. Оперативний контролінг здійснюється через моніторинг індикаторів ризику, регулярний збір інформації про операційні події та самооцінку контролів для виявлення та запобігання загрозам.

Контролінг стратегічного ризику є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, спрямованим на забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності банку в умовах динамічного бізнес-середовища. Контролінг цього ризику базується на регулярній оцінці життєздатності бізнес-моделі банку, яка включає аналіз її стійкості до макроекономічних шоків та інших зовнішніх факторів. Щорічне стрес-тестування та оцінка залежності від окремих бізнес-ліній дозволяють виявити вразливі місця та оптимізувати стратегії розвитку відповідно до поточних ринкових умов, що мінімізує стратегічний ризик.

Контролінг репутаційного ризику покликаний запобігти негативним наслідкам для банку, які можуть виникнути через несприятливе сприйняття його діяльності стейкхолдерами: клієнтами, акціонерами, регуляторами та

суспільством в цілому. Репутаційний ризик є комплексним і може бути як первинним (виникає через зовнішні фактори), так і вторинним (залежить від реалізації інших ризиків, таких як операційний чи кредитний). Для управління первинним репутаційним ризиком банк проводить моніторинг індикаторів репутації у зовнішніх джерелах, включаючи медіа та соціальні мережі, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранній стадії. Вторинний репутаційний ризик контролюється через ключові індикатори ризику і інтеграцію управління репутаційними ризиками у внутрішні процеси банку. У разі перевищення встановлених критичних рівнів індикаторів банк запроваджує заходи для зниження ризику, що дозволяє зберігати позитивний імідж і довіру стейкхолдерів навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, контролінг ризиків в АТ «ОТП БАНК» базується на інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, що забезпечує узгодженість ризиків із бізнес-цілями банку, ефективність управлінських рішень і стійкість банку до змін ринкових умов.

За результатами аналізу визначено, що АТ «ОТП БАНК» забезпечує належний рівень управління ключовими ризиками, зокрема кредитним, валютним, процентним, ліквідним та операційним. Попри виклики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та військовими діями, банк демонструє адаптивність до зовнішніх факторів, ефективно підтримуючи ліквідність та капіталізацію. Однак короткострокові дефіцити ліквідності та підвищена чутливість до процентного ризику потребують подальшого вдосконалення стратегій ризик-менеджменту.

У третьому розділі **«Науково-методичні засади підвищення ефективності контролінгу банківських ризиків на основі аналітичної складової»**. Запропоновано методичний підхід до побудови ARDL-моделі недіючих кредитів для цілей контролінгу, що передбачає реалізацію чотирьох послідовних блоків аналітичних процедур.

Перший блок охоплює визначення теоретичного концепту моделі, включаючи відбір змінних та формулювання гіпотез щодо впливу макрофакторів на рівень недіючих кредитів. Це дозволило встановити функціональну форму моделі та тип взаємозв'язків, що підлягають формалізації. Другий блок передбачає підготовку інформаційної бази, включаючи нормалізацію даних, перевірку на мультиколінеарність та попередній регресійний аналіз. Третій блок включає побудову ARDL-моделі для оцінки короткострокових та довгострокових ефектів макрофакторів, зокрема моделі корекції помилок (ECM), яка фіксує відхилення та повернення до рівноваги. Завершальний блок передбачає перевірку якості моделі за допомогою статистичних тестів, таких як тест Бройша-Пагана на гетероскедастичність, тест Жарка-Бера на нормальність розподілу залишків та критерій Дарбіна-Уотсона для оцінки автокореляції.

Розроблена ARDL-модель з елементом корекції помилок є ефективним інструментом для оцінки кредитного ризику, обумовленого макрофакторами, оскільки дозволяє враховувати як короткострокові коливання, так і довгострокові тенденції в динаміці недіючих кредитів. Результати Bound Test

підтвердили наявність довгострокового зв'язку між рівнем недіючих кредитів (NPL) та ключовими макроекономічними факторами. Модель корекції помилок також забезпечує точну оцінку процесів повернення до рівноваги після короткострокових шоків, що є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління кредитним ризиком.

Згідно з результатами ARDL-моделі, індекс інфляції (INFLATION) та обмінний курс (EXCH_RATE) виявилися важливими детермінантами рівня недіючих кредитів АТ «ОТП БАНК». У короткостроковій перспективі зростання інфляції супроводжується зниженням рівня NPL, однак лаговий ефект інфляції має протилежний вплив, збільшуючи рівень недіючих кредитів. Це свідчить про складну природу впливу інфляції на кредитоспроможність позичальників, де короткострокове покращення поступово компенсується негативними довгостроковими наслідками. Девальвація національної валюти призводить до зниження рівня NPL АТ «ОТП БАНК» як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, що можна пояснити підвищенням конкурентоспроможності експортних секторів економіки, які виступають позичальниками банку.

Високий рівень пояснювальної здатності моделі підтверджує її надійність та доцільність включення індексу інфляції та обмінного курсу як ключових макрофакторів, що впливають на рівень недіючих кредитів в АТ «ОТП БАНК».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

Банківський ризик визначено як ймовірність виникнення фінансових втрат, додаткових витрат або недоотримання доходів у процесі діяльності, що виникає під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та характеризується невизначеністю результатів. Він пов'язаний з можливістю прийняття раціональних чи нераціональних управлінських рішень, які можуть бути оцінені кількісно або якісно, і впливають на стійкість, динаміку розвитку та ринкову вартість банку, з можливим позитивним, нульовим або негативним результатом.

Доведено, що система контролінгу повинна враховувати особливості кожного виду ризику, адаптуючи методи відповідно до їх характеристик. Розроблена у роботі класифікація банківських ризиків поділяє їх на зовнішні (макроекономічні, політичні, правові) та внутрішні (фінансові та нефінансові), що дозволяє ефективніше керувати внутрішніми ризиками та відокремлювати некеровані ризики, зумовлені зовнішніми факторами. Окрім базового поділу, введено додаткові класифікаційні ознаки ризиків: інструменти управління, зміни рівня ризику, фактор часу, можливість диверсифікації, передбачуваність збитків.

У роботі контролінг розглядається як інтегрована система, спрямована на ідентифікацію, оцінку, моніторинг та регулювання банківських ризиків з метою мінімізації збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів та

забезпечення на цій основі довгострокової стійкості банку. Функції контролінгу включають методичну, обліково-інформаційну, аналітичну, консультаційну, стимулюючу та антикризову.

Класифікація видів контролінгу банківських ризиків, розроблена в роботі, охоплює об'єкти (види ризиків), ієрархічний рівень управління (стратегічний та оперативний) та мету (превентивний, діагностичний, коригувальний контролінг та контролінг відповідності). Додатковими ознаками є періодичність (безперервний, регулярний, ініціативний) та обсяг (повний або тематичний).

Контролінг банківських ризиків запропоновано розглядати в контексті системно-процесного підходу як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-структурної (об'єкт та суб'єкт контролінгу) та функціональної (технології та методи контролінгу). Запровадження цього підходу дає можливість оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ризиками, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Аналіз ризиків банківської системи України засвідчив, що найбільшу загрозу становлять макроекономічний ризик та кредитний ризик у корпоративному сегменті. Негативну динаміку демонструє також ризик капіталу, зумовлений зростаючою потребою у власних коштах для покриття ризиків у нестабільному економічному середовищі. Прибутковість банківської системи характеризується значними коливаннями, особливо різким зниженням у 2022 році під впливом воєнних дій; водночас подальше зростання показників ROA та ROE вказує на здатність банків адаптуватися до економічних змін і стабілізувати рівень ризику прибутковості. Кредитний ризик домогосподарств, валютний ризик та ризик ліквідності залишались відносно стабільними, що свідчить про результативність стратегій управління ними.

За результатами аналізу визначено, що АТ «ОТП БАНК» забезпечує належний рівень управління ключовими ризиками, зокрема кредитним, валютним, процентним, ліквідним та операційним. Попри виклики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю та військовими діями, банк демонструє адаптивність до зовнішніх факторів, ефективно підтримуючи ліквідність та капіталізацію. Однак короткострокові дефіцити ліквідності та підвищена чутливість до процентного ризику потребують подальшого вдосконалення стратегій ризик-менеджменту.

Встановлено, що контролінг ризиків в АТ «ОТП БАНК» базується на інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, що забезпечує узгодженість ризиків із бізнес-цілями банку, ефективність управлінських рішень і стійкість банку до змін ринкових умов.

Контролінг кредитного ризику в АТ «ОТП БАНК» мінімізує втрати шляхом постійного моніторингу кредитоспроможності позичальників і дотримання лімітів ризику. Стратегічний рівень контролює апетит до ризику, відповідність кредитній політиці та портфельні ліміти, оперативний рівень фокусується на індивідуальних лімітах та аналізі контрагентів для раннього

виявлення проблемних кредитів. Банк застосовує моделі рейтингування, стрес-тестування та валідацію для своєчасного реагування на зміни кредитного ризику.

Контролінг валютного ризику спрямований на забезпечення прибутковості за умови дотримання регуляторних вимог і зниження потенційних збитків від коливань курсів валют. Стратегічний контролінг включає спостереження за рівнем апетиту до валютного ризику, моніторингу позиційних лімітів, лімітів VaR, Stressed VaR і ES. Оперативний контролінг дозволяє швидко реагувати на валютні зміни через використання лімітів Stop-loss.

Контролінг ризику ліквідності спрямований на забезпечення здатності банку виконувати зобов'язання та фінансувати активи. Стратегічний контролінг охоплює дотримання апетиту до ліквідності, програм фінансування та активацію антикризових планів. Оперативний рівень контролює виконання нормативів ліквідності, моніторинг ліквідних активів та прогнозування руху коштів для своєчасного покриття потреб у ліквідності.

Контролінг процентного ризику спрямований на зниження впливу коливань процентних ставок на чистий дохід і економічну вартість капіталу. Стратегічний контролінг відстежує апетит до ризику та встановлює ліміти для мінімізації негативних наслідків, тоді як оперативний контролінг аналізує чутливість доходів до ринкових змін. Стрес-тестування оцінює потенційний вплив ринкових умов на фінансові результати банку.

Контролінг операційного ризику спрямований на мінімізацію втрат від зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як збої в процесах, людські помилки або шахрайство. Стратегічний контролінг охоплює дотримання цільового рівня ризик-апетиту та допустимих показників втрат, своєчасну активацію планів безперервності діяльності. Оперативний контролінг здійснюється через моніторинг індикаторів ризику, регулярний збір інформації про операційні події та самооцінку контролів для виявлення та запобігання загрозам.

Контролінг стратегічного ризику є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, спрямованим на забезпечення довгострокової стійкості та адаптивності банку в умовах динамічного бізнес-середовища. Контролінг цього ризику базується на регулярній оцінці життєздатності бізнес-моделі банку, яка включає аналіз її стійкості до макроекономічних шоків та інших зовнішніх факторів. Щорічне стрес-тестування та оцінка залежності від окремих бізнес-ліній дозволяють виявити вразливі місця та оптимізувати стратегії розвитку відповідно до поточних ринкових умов, що мінімізує стратегічний ризик.

Контролінг репутаційного ризику запобігає негативним наслідкам для банку, пов'язаним із несприятливим сприйняттям діяльності стейкхолдерами. Репутаційний ризик може бути первинним або вторинним (пов'язаний з іншими ризиками, як-от операційний чи кредитний). Для управління первинним ризиком (зовнішні фактори) банк здійснює моніторинг індикаторів репутації у медіа та соціальних мережах для раннього виявлення загроз; вторинний ризик (пов'язаний з іншими банківськими ризиками)

контролюється через ключові індикатори та інтеграцію управління у внутрішні процеси.

У роботі розроблено рекомендації для підвищення ефективності контролінгу ризиків в АТ «ОТП БАНК». Запропоновані заходи включають методичний підхід до визначення детермінант змін рівня недіючих кредитів на основі використання статистичних тестів та ARDL-моделювання. Цей підхід дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на рівень недіючих кредитів, та оцінити короткострокові ефекти та довгостроковий вплив.

З метою підвищення контролінгових процедур в АТ «ОТП БАНК» необхідною є інтеграція отриманих результатів в процеси прийняття управлінських рішень, що дозволить оперативно реагувати на потенційні ризики, зокрема, враховуючи зміни у рівнях інфляції, обмінного курсу та інших макрофакторів, що мають значний вплив на рівень недіючих кредитів.