

УДК 336.717.8:332.025.12

DOI:10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-75-81

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В БАНКАХ

Сергєєва О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

***Анотація.** У статті висвітлені теоретичні аспекти необхідності використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком та визначено, що фінансовий контролінг дозволяє інтегрувати на системній основі всі ключові аспекти управління ризиками банків. Рекомендовано звернути увагу, що використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком може залежати і змінюватись від низки чинників: загальноекономічного та фінансового стану країни; переходу до повної цифровізації бізнес-процесів банків; стабільності грошової сфери; стану гарантування вкладів у країні; підготовки якісного персоналу банків; стратегії й тактики банків, насамперед у галузі підпорядкування їх забезпеченню ліквідності та фінансової стійкості. За результатами дослідження зазначено, що для ефективного фінансового контролінгу банки повинні вести бази даних подій операційного ризику та створювати системи з управління операційним ризиком, що має здійснювати як раз фінансовий контролінг.*

***Ключові слова:** банк, фінансовий контролінг, операційний ризик, капітал банку.*

FINANCIAL CONTROLLING IN OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN BANKS

Sergeeva Elena, PhD (Economics), Associate Professor, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

***Abstract.** Introduction. Domestic banks have created separate technological elements of risk management in cash flow management, but today there is a need to form a system that would harmoniously combine risk management in the process. Such system is financial controlling, which allows to integrate on a system basis all key aspects of cash flow management based on the current organizational structure and information support, which effectively influences the management of operational risk in banks. Purpose. Determining the place of financial controlling in the management of operational risk in the context of digitalization, which will minimize the overall risks in banks. Results. Using digital technologies in banking will allow banks to improve the quality and profitability not only providing banking services, but also improving the efficiency of related processes such as staff management, analytical activities, information security and more. However, these changes affect the growth of operational risk and its materialization in significant losses, which is also associated with the introduction of complex innovative remote banking systems. Ensuring the formation of the digital economy in the country creates new conditions and a qualitatively new nature of interaction between banks and their customers, and the effective use of financial controlling in operational risk management in banks will result in rationality and efficiency of these business processes. Conclusions. Using financial controlling in operational risk management in combination of organizational and structural (object and subject of financial controlling) and functional (technology and methods of financial controlling) subsystems will ensure the implementation of planning, methodological, accounting and analytical, advisory, incentive and anti-crisis functions, which will help maintain the liquidity and efficiency of the bank at the target level. Banks must maintain databases of operational risk events and create operational risk management systems, which should be carried out by financial control.*

***Keywords:** bank, digitalization, financial controlling, operational risk, bank capital.*

JEL Classification: B260, C440, G210.

Постановка проблеми. Успішне функціонування банків залежить від ефективного управління їх фінансовою діяльністю, яке має забезпечити збалансування обсягів надходження та використання грошових коштів та їх синхронізації в часі як основи для підтримки довгострокової фінансової стійкості. Вітчизняні банки створили окремі технологічні елементи ризик-менеджменту при управлінні грошовими потоками, але на сьогодні виникає потреба у формуванні системи, яка б гармонійно поєднувала у процесі управління ризиками, з якими пов'язаний рух грошових потоків, їх планування, регулювання, контроль, банківську політику та стратегію тощо. Такою системою є фінансовий контролінг, який дозволяє інтегрувати на системній основі всі ключові аспекти управління грошовими потоками на базі чинної організаційної структури та інформаційного забезпечення та яка

ефективно впливає на управління операційним ризиком в банках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітлення проблеми знайшло відображення такими науковцями як Д. Хан [1], Е. Майер [2], Х. Фольмут [3], Р. Манн [4], Т. Райхман [5] та ін. Серед вітчизняних вчених слід виділити науковий доробок Н. Бабяк [6], Т. Васильєвої [7], Л. Гриценко [8], Є. Нагорного [9], О. Терещенко [10], Н. П. Шульги [11] та ін. значна увага яких, приділена дослідженню як контролінгу в цілому, так і фінансовому контролінгу в розрізі управління банківськими ризиками.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри на численні наукові праці присвячені цій темі, на сучасному етапі при складних політичних та економічних умовах виникає необхідність визначення впливу фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком в банках в умовах діджиталізації.

Мета дослідження - визначення місця фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком, що дозволить мінімізувати в цілому ризики в банках.

Основний матеріал. Управління фінансовою діяльністю банків є однією з найскладніших сфер банківського менеджменту на сучасному етапі розвитку банківської системи України, оскільки здійснюється в умовах економічних та політичних криз. Виходячи з того, що операційне середовище, в якому функціонують банки України, є нестійким та мінливим, а можливості формування ресурсів з необхідними кількісними та якісними параметрами обмежені, забезпечення ефективності діяльності та фінансової стійкості банків вимагає розглядання необхідності фінансового контролінгу при управлінні усього спектру ризиків зовнішнього та внутрішнього походження. Зазначимо, що банківська діяльність за своєю природою припускає гру на змінах процентних ставок, валютних курсів тощо, і важливим тут є не запобігання ризику взагалі, а передбачення і зниження його до мінімального рівня [12, с. 76], оскільки «...операційний ризик - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик нерозривно пов'язаний з банківською діяльністю, зокрема через її складність» [13], тому, на нашу думку, виникає необхідність визначити роль фінансового контролінгу при його управлінні. Отже, на відміну від звичайного контролю фінансовий контролінг діяльності банків інтегрує в собі як планування, контроль та аналітичне забезпечення, і являє дієвий інструмент балансування критеріїв ефективності, ліквідності та ризиків, пов'язаних з генеруванням.

Особливої актуальності ролі фінансового контролінгу при управлінні операційними ризиком сучасних умовах є те що посткризовий період збільшення кількості випадків значних збитків та втрат внаслідок реалізації операційного ризику зумовило встановлення вимог до капіталу його покриття [13]. Як вказується у нормативному документі «Базеля II» «... операційний ризик містить у собі стратегічний, юридичний, репутаційний і має бути врахований під час розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу» [14; 15; 16 с. 32].

За визначенням НБУ, операційний ризик рекомендовано враховувати під час визначення рейтингу банку за рівнем фінансової стійкості на основі запровадження удосконаленої методики CAMELSO, за якою сьомий компонент «О», операційний ризик – Operational Risk (O) – здатність банку ефективно управляти операційним та інформаційним ризиком з метою недопущення/мінімізації фінансових втрат внаслідок реалізації ризиків [17]. Проте зазначена методика дає змогу оцінити тільки кількісні параметри операційного ризику за експертною оцінкою, яку можна вважати суб'єктивною. Відтак, можна впевнено стверджувати, що операційний ризик нерозривно пов'язано з необхідністю використання у банках фінансового контролінгу.

Слід зазначити, що продовж останніх років відбувається трансформація класичного банку в динамічну систему цифрового банку, котра спрямована на поетапне підвищення його конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій у банківській діяльності дозволить банкам поліпшити якість і прибутковість не лише від надання банківських послуг, а й від підвищення ефективності супутніх процесів, таких як управління персоналом, аналітична діяльність, забезпечення безпеки інформації тощо. Але, як слід, останнім часом спостерігається зростання операційного ризику та його матеріалізація у значних втратах, що пов'язано також зі впровадженням складних інноваційних систем дистанційного банкінгу. Інтеграція інформаційних технологій в бізнес-процеси банків може призвести до позитивних економічних наслідків в країнах, що розвиваються. Отже, є всі підстави

зробити такий висновок, що забезпечення формування цифрової економіки в країні створює нові умови і якісно новий характер взаємодії між банками та їх клієнтами, а ефективне використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком в банках дасть результат раціональності та ефективності цих бізнес-процесів.

Як визначалось раніше, для покриття можливого операційного ризику в банках важливу роль грає власний капітал, який розкривається через виконання ним своїх функцій. У процесі банківської діяльності капітал виконує наступні функції: операційну, захисну та регулюючу функції. Банк може вважатися надійним та платоспроможним лише у тому випадку, коли він має достатній резервний капітал та інші резерви. Використання залученого та позиченого капіталу для покриття поточних збитків ввижається неприпустимим з економічного погляду, оскільки вони у свою чергу є боргом банку перед кредиторами і вкладниками.

Капітал виконує роль буфера і дає змогу банку продовжувати фінансові операції, навіть у разі виникнення великих непередбачених витрат. Для фінансування таких витрат існують певні резервні фонди, включаються у власний капітал, а в разі виникнення неплатежів клієнтів для покриття збитків використовується частина акціонерного капіталу.

Отже, проведемо оцінку капіталу банківської системи України за період на 01.01.2016 - 2021 рр. для зрозуміння чи виконує капітал БСУ свої функції та чи присутній операційний ризик.

Таблиця 1

Структура власного капіталу банків України за період на 01.01.2017-2021 рр. млн грн.

| Стаття | Станом на 01.01 | | | | |
|---|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Статутний капітал | 296 331 | 488 217 | 464 601 | 469 536 | 479 336 |
| Емісійні різниці | 19 762 | 13 026 | 14 092 | 14 095 | 14 208 |
| Незареєстрований статутний капітал | 117 427 | 10 334 | 930 | 1 175 | 595 |
| Інший додатковий капітал | 821 | 6 405 | 6 377 | -117 | -45 |
| Резервні та інші фонди банку | 11 667 | 17 447 | 19 091 | 21 716 | 25 426 |
| Резерви переоцінки | -5 299 | 23 378 | 16 296 | 21 132 | 18 732 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -317 022 | -398 959 | -365 739 | -326 684 | -327 613 |
| Власний капітал, усього | 123 687 | 159 851 | 155 649 | 200 854 | 210 640 |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [18]

Виходячи із результатів аналізу, можна зробити висновок, що власний капітал банківських установ України на кінець 2020 року склав 210,6 млрд грн., що суттєво більше, ніж на кінець 2016 року, та спостерігається збільшення від 2019 року. За аналізований період розмір власного капіталу і надалі продовжує бути меншим за статутний капітал, що пояснюється значними збитками банківської системи України. Суттєве збільшення незареєстрованого статутного капіталу у 2017 році на 117 427 млн грн. зумовлено резервуванням недіючих кредитів. Цей фактор вплинув і на рекордний збиток банківського сектору, що відображено непокритим збитком на суму 317 022 млн грн. Усього власний капітал на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 54 991 млн грн. Цей факт дає можливість стверджувати, що капітал БСУ надійно захистить вкладників від ймовірності настання операційного ризику.

З метою регулювання банківської діяльності для здійснення моніторингу діяльності окремих банків і банківської системи в цілому Національний банк України встановив економічні нормативи діяльності банків, що є обов'язковими до виконання всіма банками.

Як бачимо в таблиці 2 співвідношення власного капіталу та активів має тенденцію до збільшення і починаючи з 2017 року в середньому складає 12% і входить у нормативне значення (більше 10%), отже рівень фінансування активів за рахунок власного капіталу є достатнім.

Таблиця 2

Структура регулятивного капіталу БСУ
за період з 01.01.2016 по 01.01.2021 рр.

| Показники | Нормативне значення | Станом на 01.01 | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Співвідношення власного капіталу та активів | мін 10% | 7,58 | 9,78 | 11,84 | 10,66 | 13,39 | 11,56 |
| H-1 | мін 200 млн грн | 129 816,9 | 109 653,6 | 115 817,6 | 126 116,7 | 150 313,8 | 182 283,6 |
| H-2 | мін 10 % | 12,31 | 12,69 | 16,10 | 16,18 | 19,66 | 21,98 |
| H-3 | мін 7 % | 9,89 | 10,20 | 11,34 | 10,43 | 13,50 | 15,67 |
| Віддача власного капіталу | мін 10% | -35,38 | -127,16 | -16,08 | 14,40 | 29,21 | 19,60 |
| Достатність власного (балансового) капіталу для покриття очікуваних збитків | більше 1 | 0,32 | 0,28 | 0,32 | 0,28 | 0,42 | 0,57 |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [18]

Як бачимо в таблиці 2 співвідношення власного капіталу та активів має тенденцію до збільшення і починаючи з 2017 року в середньому складає 12% і входить у нормативне значення (більше 10%), отже рівень фінансування активів за рахунок власного капіталу є достатнім.

Регулятивний капітал (H1) починаючи з 2017 року збільшується з 109 653,6 тис грн. до 182 283,6 тис грн. станом на 01.01.2021 р. Це свідчить, що банк дотримується нормативу і має позитивну тенденцію до збільшення.

Норматив достатності регулятивного капіталу – економічний норматив H2, встановлений Національним банком України, що відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку. І навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори та вкладники банку.

Норматив достатності основного капіталу H3, значення якого коливається від 9,89% на початок 2016 р. до 15,67% на початок 2021 р. і відповідно входить у нормативне значення (не менше 7%), що означає достатність основного капіталу для проведення активних операцій.

Головними індикаторами ефективного управління операційним ризиком, який свідчать про ефективність системи корпоративного управління в банках виступають показники прибутковості та рентабельності діяльності (табл.3).

Таблиця 3

Динаміка фінансового результат діяльності банків України
за період на 01.01. 2017 - 2021 рр. млн грн.

| Стаття | Станом на 01.01 | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Доходи | 183 881 | 181 136 | 204 457 | 244 399 | 249 742 |
| Процентні доходи | 136 497 | 126 907 | 140 859 | 154 308 | 147 311 |
| Комісійні доходи | 31 394 | 37 146 | 50 967 | 62 062 | 70 639 |
| Результат від торговельних операцій | 8 275 | 7 336 | 1 854 | 16 224 | 21 432 |
| Інші операційні доходи | 5 366 | 7 330 | 8 423 | 8 090 | 6 940 |

| | | | | | |
|--|----------|---------|---------|---------|---------|
| Інші доходи | 2 349 | 2 417 | 2 354 | 3 715 | 3 420 |
| Витрати | 343 241 | 203 814 | 177 942 | 180 083 | 204 910 |
| Процентні витрати | 90 039 | 72 030 | 67 758 | 74 013 | 62 888 |
| Комісійні витрати | 7 198 | 9 651 | 13 157 | 18 088 | 24 111 |
| Адміністративні та інші операційні витрати | 49 719 | 70 101 | 73 322 | 76 136 | 88 033 |
| Відрахування в резерви | 196 285 | 52 032 | 23 705 | 11 846 | 29 878 |
| Витрати на податок на прибуток | 291 | 3 293 | 4 789 | 4 682 | 3 537 |
| Чистий прибуток (збиток) | -158 481 | -25 971 | 21 725 | 59 633 | 41 295 |

Джерело: розраховано автором за матеріалами [18]

За результатами 2017 – 2018 рр. фінансовий результат діяльності банків був негативний. У 2019 році банківська система вперше за аналізований період отримала прибуток у розмірі 21 725 млн грн. при тенденції кількісного зменшення банків. Результати зростання чистого прибутку у 2019 році, підтверджуються тим фактом, що темпи зростання доходів склали 12,87 % у порівнянні з 2018 роком, а витрати у свою чергу зменшились на 12,69%.

Динаміку зростання та зниження цих показників можна детально побачити на графіку (рис. 1).

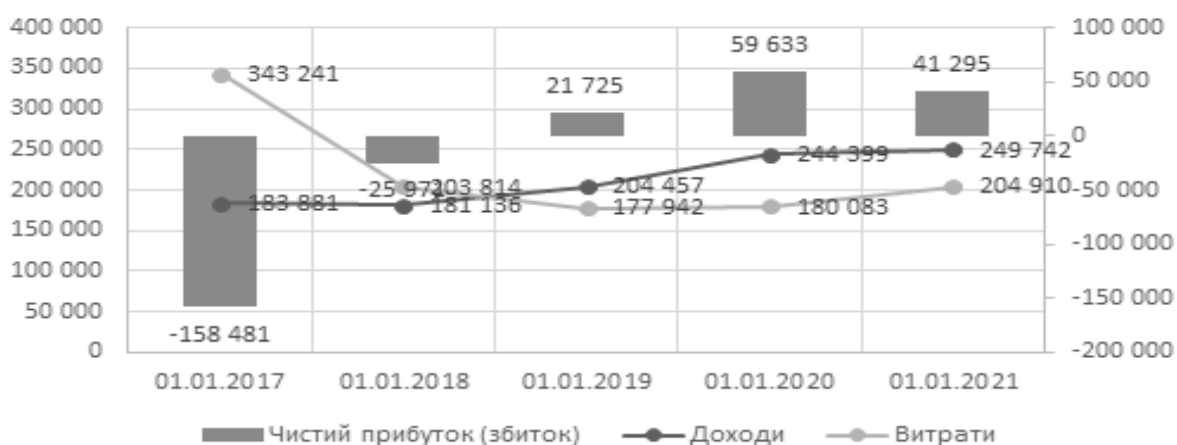


Рис. 1 Динаміка доходів та витрат банків України у 2017 – 2021 рр.

Джерело: розраховано автором за матеріалами [18]

Як підсумок зазначимо, що прибуткові результати діяльності банків на пряму зв’язані з використанням фінансового контролінгу на стратегічному рівні де визначаються цільові показники, що є основою управління грошовими потоками банків. Але, на нашу думку є важливим визначення методів фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком в банках, які повинні реалізовуватися через тактичний та оперативний рівні контролінгу.

Дані здійсненого аналізу дозволяють зробити висновок про те, що для ефективної реалізації функцій банківського контролінгу в цілому та, відповідно, фінансового контролінгу при управлінні операційного ризику в банках як його складової, необхідно створення служби контролінгу. Контролери, відповідальні за фінансовий контролінг грошових потоків у банках, мають сформувати інформаційні потоки з зовнішніх та внутрішніх джерел щодо чинників впливу на них; здійснити аналітичну обробку отриманих даних; контролювати та коригувати управлінські впливи, пов’язані з об’єктом та предметом фінансового контролінгу, для забезпечення їх відповідності цілям, планам та нормативним показникам.

Відтак, можна впевнено стверджувати, що оцінювання ефективності впровадження системи контролінгу при управлінні операційним ризиком повинно здійснюватися під кутом зору як довгострокової, так і короткострокової перспективи.

Слід зауважити, що починаючи з 2017 року почав діяти Basel III як стандартизований

підхід до розрахунку капіталу під покриття операційного ризику. Тому, на нашу думку, роль фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком повинна являти собою концепцію ефективного керування банком з метою його успішного довгострокового існування на ринку, що покликана забезпечувати координаційну, методичну, інформаційну підтримку керівництва банку у процесі прийняття управлінських рішень, а також виконувати широкий спектр завдань від розробки методик планування та бюджетування, до оцінки внутрішніх можливостей банку у довгостроковій перспективі. У зарубіжних країнах контролінг як інструмент ефективного банківського менеджменту використовується вже давно і українським банкам також необхідно впроваджувати його у свою практику, використовуючи цей досвід та адаптуючи його до вітчизняних реалій.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що мінімізація уразливості банків до операційного ризику пріоритетне завдання і для банку, і для регулятора. Використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком може залежати і змінюватись від низки чинників: загальноекономічного та фінансового стану країни; переходу до повної цифровізації бізнес-процесів банків; стабільності грошової сфери; стану гарантування вкладів у країні; підготовки якісного персоналу банків; стратегії й тактики банків, насамперед у галузі підпорядкування їх забезпеченню ліквідності та фінансової стійкості.

В результаті дослідження було встановлено, що використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком це поєднання організаційно-структурної (об'єкта та суб'єкта фінансового контролінгу) та функціональної (технологія і методи фінансового контролінгу) підсистем забезпечить виконання функцій планування, методичної, обліково-аналітичної, консультативної, стимулюючої та антикризової функцій, що сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банку на цільовому рівні. Банки мають вести бази даних подій операційного ризику та створювати системи з управління операційним ризиком, що має здійснювати як раз фінансовий контролінг.

Список літератури

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга / пер. с нем. под ред. и с предисл. А. А. Гурчака, А.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С. Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. М.: Финансы и статиска. 1993. 93 с.
3. Фольмут Х.И. Инструменты контролинга от А до Я / пер с нем. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 288 с.
4. Манн Р. Контроллинг для начинающих: пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.
5. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг: Одни цели – реальные пути и инструменты. *Международный бухгалтерский учет*. 1999. №5. С. 40-52.
6. Бабяк Н. Д., Буратчук Н.Ю. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдінгах. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 110-117.
7. Васильєва Т., Рябенков О. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1. С. 84-90.
8. Гриценко Л. Л., Боярко І.М., Роєнко В.В. Контролінг грошових потоків підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №3. С. 148-155.
9. Нагорний Є. Діалектика змісту та функцій фінансового контролінгу на сучасному етапі. Ринок цінних паперів. *Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2012. №7. С. 19-25.
10. Терещенко О. О., Стецько М.В. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу. *Фінанси України*. 2013. № 11. С. 66-84.
11. Шульга Н. П. Банківський контролінг : підручник / К. Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2011. 438 с.
12. Островська Н.С. Контролінг ризиків як необхідний складник механізму ризик-менеджменту в банку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68). № 2. 2018. С. 75-79.
13. Мінімальні вимоги до капіталу під операційний ризик. Офіційний сайт Національного банку України: URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operational_risk_2019-10_pr.pdf?v=4

14. Довгань Ж.М. Управління ризиками в банківських установах. *Світ фінансів*. 2017. 2(11). С. 113–119.
15. Жарій Я.В. Інструментарій комплексного контролінгу в системі банківського ризик-менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4. 2015. С. 302-309.
16. Зверяков М.І., Коваленко В.В., Сергеева О.С. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник / К.: «Центр учбової літератури». 2016. 520 с.
17. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/778>.
18. Показники банківської системи. Статистика. Офіційний сайт Національного банку України: URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593

References

1. Han D. (1997). Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga . M.: Finansy i statistika. [in Russian].
2. Majer Je. (1993). Kontroling kak sistema myshlenija i upravlenija. M.: Finansy i statistika [in Russian].
3. Fol'mut H.J. (2001). Instrumenty kontrollinga ot A do Ja. M.: Finansy i statistika [in Russian].
4. Mann R. (1995). Kontroling dlja nachinajushhih. M.: Finansy i statistika [in Russian].
5. Rajhman T. (1999). Menedzhment i kontrolling: Odni celi – real'nye puti i instrumenty. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet* [in Russian].
6. Babiak N. D., Buratchuk N.Yu. (2012). Finansovyj kontrolinh u transnatsional'nykh korporatsiiah i kholdinhakh. *Finansy Ukrainy*, 3. 110-117 [in Ukrainian].
7. Vasyli'eiva T., Riabenkov O. (2014). Finansovyj kontrolinh iak instrument upravlinnia ekonomichnymy protsesamy na pidpriemstvi. *Visnyk Ukrains'koi akademii bankivs'koi spravy*. 1. 84-90 [in Ukrainian].
8. Hrytsenko L. L., Boiarko I.M., Roienko V.V. (2010). Kontrolinh hroshovykh potokiv pidpriemstv. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 3. 148-155 [in Ukrainian].
9. Nahornyj Ye. (2012). Dialektyka zmistu ta funktsij finansovoho kontrolinhu na suchasnomu etapi. Rynok tsinnykh paperiv. *Visnyk Derzhavnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*. 27. 19-25 [in Ukrainian].
10. Tereschenko O. O., Stets'ko M.V. (2013). Systemy pokaznykiv u kontseptsii finansovoho kontrolinhu u sferi biznesu. *Finansy Ukrainy*. 11. 66-84 [in Ukrainian].
11. Shul'ha N. P. (2011). Bankivs'kyj kontrolinh. Kyiv. nats. torh.- ekon. un-t. [in Ukrainian].
12. Ostrovs'ka N.S. (2018). Kontrolinh ryzykiv iak neobkhidnyj skladnyk mekhanizmu ryzyk-menedzhmentu v banku. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*. 29 (68). № 2. 75-79 [in Ukrainian].
13. Minimalni vymohy do kapitalu pid operatsiinyi ryzyk. Oficijnyj sayt Nacional'nogho banku Ukrainy [Indicators of the banking system. Statistics. Official site of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Operational_risk_2019-10_pr.pdf?v=4 [in Ukrainian].
14. Dovhan' Zh.M. (2017). Upravlinnia ryzykamy v bankivs'kykh ustanovakh. *Svit finansiv*. 2(11). 113–119 [in Ukrainian].
15. Zharij Ya. V. (2015). Instrumentarij kompleksnoho kontrolinhu v systemi bankivs'koho ryzyk-menedzhmentu. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 4. 302-309 [in Ukrainian].
16. Zveriyakov M.I., Kovalenko V.V., Serhieieva O.S. (2016). Upravlinnia finansovoiu stijkistiu bankiv. Odessa: Atlant [in Ukrainian].
17. Kartseva V.V. (2011) Finansovyj kontrolinh v systemi finansovoho menedzhmentu. Stalyj rozvytok ekonomiky. *Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*. 195-198. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/778> [in Ukrainian].
18. Pokaznyky bankivs'koi systemy. Statystyka. Oficijnyj sayt Nacional'nogho banku Ukrainy [Indicators of the banking system. Statistics. Official site of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 [in Ukrainian].

Підписано до друку 28.12.2021 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 10,3. Тираж 50 прим.

Надруковано в друкарні
ТОВ ВД «Гельветика» 73034, Україна,
м. Херсон, вул. Паровозна, буд. 46-А
Тел.: +38 (0552) 39-95-80 e-mail:
mailbox@helvetica.com.ua