

Наталія ОСТРОВСЬКА

## **КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У БАНКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

---

*Обґрунтовано необхідність формування контролінгу ризиків в комерційних банках України в період виходу з економічної кризи. З'ясовано, що використання послуг банківського контролінгу є поширеним у світі, але недостатньо розвиненим процесом в Україні для мінімізації банківських ризиків. Аргументовано, що контролінг ризиків потребує подальшого дослідження, аналізу та використання зарубіжного досвіду з урахуванням рівня розвитку банківської системи України.*

**Ключові слова:** контролінг ризиків, банківська сфера, банківський менеджмент, інвестиційна політика, інформаційні технології, управління ризиками, ризик-менеджмент.

---

**Наталія ОСТРОВСКАЯ**

### **Контролинг рисков в банке: теоретический аспект**

*Обоснована необхідність формування контролінга ризиків в комерційних банках України в період виходу з економічного кризису. Вияснено, що використання послуг банківського контролінга – розповсюджені в світі, але не розвинені процесом в Україні для мінімізації банківських ризиків. Аргументовано, що контролінг ризиків потребує подальшого дослідження, аналізу та використання зарубіжного досвіду з урахуванням рівня розвитку банківської системи України.*

**Ключевые слова:** контролинг рисков, банковская сфера, банковский менеджмент, инвестиционная политика, информационные технологии, управление рисками, риск-менеджмент.

---

**Natalia OSTROVSKA**

### **Controlling of risks in the bank: theoretical aspects**

***Introduction.** The authors highlighted the theoretical aspects and the need for the formation of risks controlling in commercial banks of Ukraine in the period of economic crisis recovery. The use of banking controlling is a widespread process, yet it is not highly developed technique to minimize banking risks in Ukraine and a little attention is paid to expand these services. Therefore, this issue needs further investigation, analysis and use of foreign experience with account to the current level of banking system development in Ukraine for the improvement of bank management as a result of the research.*

**Purpose.** The existing problems of banking risks minimization give impetus to form the theoretical basis of the current practice of bank risks controlling organization, to identify scientific and

*methodological grounds for organizational functioning of the banking risks controlling system and to efficient subdivision of powers aimed at searching innovative ways towards improvement of the controlling services functioning based on the foreign experience regarding this issue.*

**Results.** *Recent trends of the banking system development in Ukraine and the economy as a whole have demonstrated that it is crucial to apply innovative and improved systems of management as well as the methodology of the managerial decision making. One of such systems is controlling. Banking Controlling is a system of managerial methods aimed at achieving the ultimate goals of the bank by means of making rational managerial decisions, the key elements of which are analysis, planning, control and information security.*

**Conclusion.** *The implementation of banking risks controlling is becoming more and more up-to-date for the Ukrainian commercial banks that require significant innovations in the sphere of bank management and in the sphere of banking risks minimization. This issue is important since bank controlling is not merely managerial system, but the system that involves careful accounting, planning, marketing and budget control, it is by far the new way of thinking a manager must have to be able to analyze and forecast future actions.*

*Controlling is aimed at maintaining the accepted level of bank risk by means of broad scope of tools and methods for its regulation and in case of the risk expansion its key task is to provide timely response in the specific situation and to develop grounded and economically reasonable recommendations for the bank management.*

**Keywords:** *risks controlling, banking, bank management, investment policy, information technology, risk management.*

**JEL Classification:** G21, G30.

---

**Постановка проблеми.** За останні два з половиною десятиліття, світ банківської індустрії безпрецедентно змінився і буде змінюватися й надалі, але ще швидшими темпами. Слідом за тенденцією глобалізації наступила економічна криза, яка змусила банківську систему повернути в іншому напрямку щодо формування і реалізації банківських продуктів та ризиків їх неприбутковості. Така позиція банків позначилась на інших економічних галузях, а фінансова індустрія вступила у фазу строгої економії та виживання. Проте вийти на докризові масштаби діяльності банківській сфері так і не вдалося, а тому довелося шукати нові шляхи забезпечення стабільності фінансово-кредитного механізму.

З появою більшої міжнародної забезпеченості фінансовими послугами і активі-

зацією міжнародних злиттів у фінансовому секторі, тенденція у напрямку до інтернаціоналізації захопила банківську сферу, що створило нові виклики для банків. Такі тенденції зумовили пошук нових вимог до управління та регулювання банківської діяльності з метою гарантування безпеки і стабільності банківського сектору, й економіки в цілому. Ці зміни є наслідком глибоких макроекономічних процесів у світовій економіці, вони зачіпають всі банки, незалежно від рівня їх розвитку та власників. Оскільки банківський бізнес заснований, насамперед, на довірі та практичному досвіді, то основне в цій сфері – відновити довіру населення до фінансових установ, які потребують нового підходу до управління банківськими ресурсами, контролінгу в банківській сфері в цілому та контролінгу ри-

зиків, зокрема. Існуючі проблеми мінімізації банківських ризиків змушують сформулювати теоретичні основи організації діючої практики з контролінгу ризиків в банку, визначити науково-методичні засади організаційного забезпечення функціонування системи контролінгу ризиків у банку й ефективного поділу повноважень, а також пошуку напрямків удосконалення роботи контролінгових служб на основі використання здобутків зарубіжного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципові проблеми контролінгу фінансових установ знайшли відображення в працях Д. Хана [D.Hahn], Х. Фольмута, А. Дайле, Е. Майер [E. Meyer], С. Данілочкіної, О. Карминського, О. Примака, С. Фалько, Ф. Пісчасова [7], Д. Попова та інших. Певні дослідження у сфері контролінгу були проведені вітчизняними фахівцями, а саме: Л. Кіндрацькою, О. Макаренко [4], С. Петренко, М. Пушкарем, І. Савченко [8], І. Стефанюк [9], Л. Сухаревою та іншими. Проте ключові питання удосконалення діючої організації контролінгу в банках та введення нових напрямів роботи в цій сфері залишаються невирішеними.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і науково-методичних засад контролінгу ризиків в банку, процесу функціонування системи ризик-менеджменту банків з обґрунтуванням необхідності впровадження комплексних систем управління.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах сьогодення важко передбачити як зміниться робота банківської сфери після очікуваної інфляції чи прийняття законодавчої бази щодо певних обмежень. Обидва фактори можуть бути стимулюючими щодо зберігання грошових коштів на депозитних рахунках, якщо населення буде довіряти банківському сектору і навпаки, якщо населення розцінить ці фактори як чергову спробу банків не виконувати свої зобов'язання. Ймовірність розви-

тку таких сценаріїв вимагає від банківської установи вдосконалювати сервісні підтримки управління ризиками. Тому, природно, що проблема ризику є однією з основних у фінансово-господарській діяльності кожного комерційного банку. Ризик є перманентною складовою їх роботи, якої неможливо уникнути. Всі види ризиків взаємопов'язані між собою і діють системно на будь-яку фінансово-кредитну установу (рис.1).

Економічну сутність банківського ризику можна розкрити через такі характерні риси:

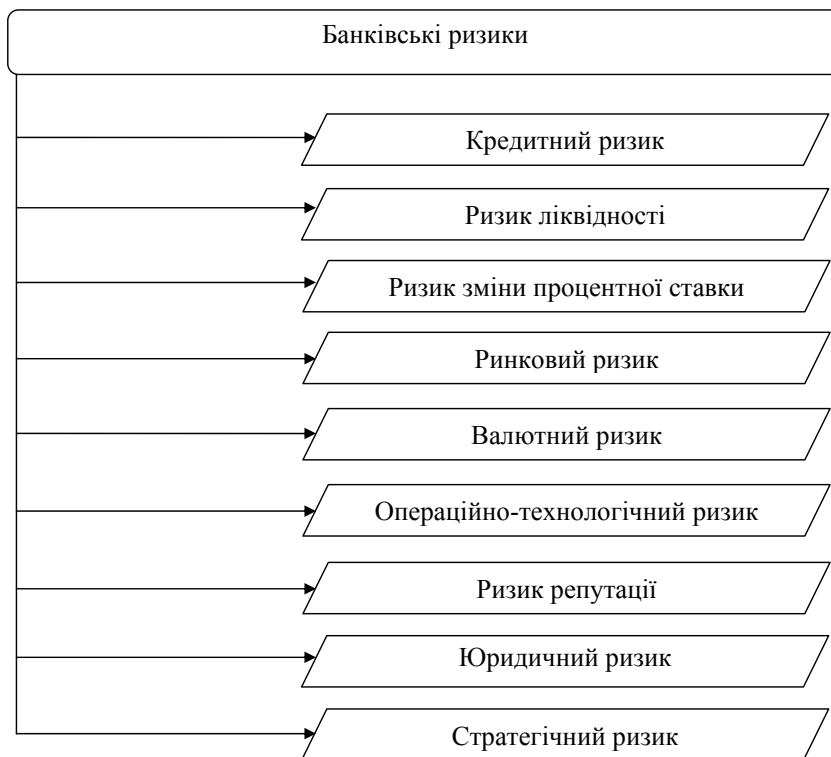
1) неможливо характеризувати банківський ризик як дію, оскільки ризик існує незалежно від того, відбуваються чи ні будь-які дії з боку банку. Банк змушений працювати в зоні ризику, але може його мінімізувати;

2) ризик виникає в умовах невизначеності, коли немає вичерпної інформації про умови прийняття рішень. Тобто, невизначеність є середовищем виникнення ризику, і для банку важливо визначити його ступінь. Від цього буде залежати якість оцінки події та вибір інструментарію ризик-менеджменту. Оскільки "невизначеність" і "вірогідність" – це ознаки ризику, тому трактування ризику лише як невизначеності (невпевненості) результату або як вірогідності настання події не відображає повною мірою сутність цього поняття [6];

3) ризик виникає тоді, коли існує альтернативність вибору. Вибір варіантів залежить від суб'єктивних уподобань і схильності банку до ризику;

4) встановивши рівень невизначеності і обравши допустимі альтернативи, необхідно оцінити вірогідність настання очікуваних подій, оскільки вірогідність є мірилом ризику. В оцінках бажано керуватися статистичними методами, але не менш важливо оцінювати вірогідність експертним шляхом;

5) якість управлінського рішення виявляється в кінцевій реалізації події, при цьому



**Рис.1. Класифікація банківських ризиків (за методикою НБУ)**

результативність може бути наступною: комерційний банк отримає негативний результат, тобто збиток або втрату можливостей, або позитивний результат, тобто прибуток.

Отримані висновки дають змогу визначитися із поняттям банківського ризику. Отже, банківський ризик – це можливість прийняття управлінського рішення, в рамках якого можна дати вірогідну оцінку дії факторів невизначеності, підсумком чого є отримання банком фінансового результату.

Оскільки ринкові умови і структури банків є різними, не існує єдиної системи управління ризиками (ризик-менеджменту), прийнятної для всіх банків. Кожна установа розробляє власну програму та системи управління ризиками, відповідно до своїх потреб і обставин [1]. Ризик-менеджмент

банку обов'язково пов'язаний з рівнем його розвитку і в міру еволюції банку від фінансового інституту початку 1990-х років до високотехнологічної, конкурентоспроможної кредитної установи проходить всі етапи розвитку від "паперового ризик-менеджменту" до інтегрованого бізнес-процесу.

Ризик-менеджмент банку можна визначити як один із основних напрямів сучасного банківського менеджменту, що вивчає проблеми управління установою банку загалом, або окремими її підрозділами з урахуванням ризик-факторів, в коло яких входить створення ефективної системи управління ризиками, елементи якої взаємодіють за затвердженими правилами і в узгодженій послідовності (схемі), опираючись на певні концепції, закони, принципи і методи [8, с. 130].

Останні тенденції розвитку банківської системи України та низький рівень організації системи ризик-менеджменту показали, що в сучасних умовах необхідно застосувати нові, адаптовані моделі управління банківськими ризиками, які мають стати підвалинами надійності банку. Однією з таких систем є контролінг. Він виник у результаті виокремлення його як підсистеми менеджменту для сервісно-економічної підтримки управління діяльністю суб'єктів господарювання [5, с. 745]. Ф. Пісчасов та Е. Попов зазначають: "Під контролінгом в банку розуміємо функціональну систему планування, контролю й аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва банку. Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей банку" [7, с. 92].

Розглянувши сутність банківського контролінгу й узагальнивши різні точки зору, можна сказати, що це поняття є системою постійного і систематичного нагляду й аналізу банківської діяльності, виявлення слабких місць у ризик-менеджменті та їх корекції, удосконалення системи управління та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що базується на концепції інтегрованого менеджменту. Якщо ризик-менеджмент – це напрямок банківського менеджменту, який вивчає проблеми управління банками з урахуванням різних ризик-факторів, то він має на меті забезпечення максимальної ефективності управління банками в цілому, а банківський контролінг покликаний мінімізувати ризики. Контролінг і контроль у банківській, як і в будь-якій іншій підприємницькій діяльності, співвідносяться між собою як загальне й часткове поняття, тобто контроль є лише однією з функцій контролінгу.

На відміну від звичайного контролю, контролінг, що включається в систему за-

гального менеджменту банківськими ризиками, охоплює:

- стратегічне планування діяльності банку (визначення цілей, обґрунтування напрямків розвитку);
- реінжиніринг банківських бізнес-процесів;
- удосконалення системи звітності та обліку витрат;
- портфельний підхід при оцінці поточного стану відкритих ризикових банківських позицій (аналіз ситуації);
- коригування заходів управлінського впливу на банківські ризики.

Отже, загально-банківська система контролінгу ризиків – це організаційна та інформаційно-методична система застосування процедур і способів обмеження, нейтралізації прийнятих банком ризиків, тобто можливих збитків від помилок управління активами та пасивами функціональними підрозділами або наслідків несприятливих подій. Процедури обмеження ризиків повинні застосовуватися для цілей забезпечення стійкості і надійності банку в процесі здійснення ним основної діяльності, реалізації стратегічного плану розвитку та досягнення запланованих результатів.

Основне завдання контролінгу банківських ризиків полягає в системно-інтегрованій інформаційній, аналітичній, інструментальній та методичній підтримці ризик-менеджменту на етапах стратегічного планування, ідентифікації, оцінки, управлінського впливу, аудиту та коригування банківських ризиків. Його основними елементами є аналіз, планування, контроль та інформаційне забезпечення.

Система контролінгу, як складова банківського ризик-менеджменту, дозволяє діагностувати ймовірні проблеми в зміні ризикової позиції і коректувати управлінські рішення до того, як ці проблеми переростуть в найгірші варіанти реалізації банківських ризиків. Сама сутність контролінгу, як

надійного механізму банківського ризик-менеджменту, виявляється в наступних його функціях:

1) розробка організаційних принципів, стратегій, політик, методик, процедур та регламентів щодо відстеження ризиків, яким піддається банківська діяльність;

2) оцінка ефективності проведеної політики управління банківськими ризиками і здійснення її оперативного коригування;

3) попередній аналіз та поточний контроль рівня прийнятих функціональними підрозділами банківських ризиків;

4) можливий вплив зміни зовнішніх умов на структуру і величину ризиків банку;

5) планування заходів з хеджування ризиків;

6) планування структури і рентабельності кредитного портфеля, портфеля цінних паперів, структури пасивів та інше;

7) розрахунок і затвердження лімітів;

8) аудит та оперативна корекція управління ризиковими позиціями банку, включаючи здійснення конкретних процедур щодо своєчасної ліквідації “збоїв” у секторі банківських ризиків;

9) облік, підготовка та аналіз фінансової звітності банку;

10) подальший контроль над виконанням відповідними підрозділами банку всіх встановлених процедур у сфері управління банківськими ризиками.

Організаційна побудова служби контролінгу залежить від його обраної моделі та концепції, величини й організаційної структури банку, інформаційних потреб менеджменту, асортименту банківських послуг, може бути представлена різними підрозділами [5, с. 748].

Основним у банківській діяльності є контролінг кредитних ризиків. Під контролінгом кредитного ризику розуміється система інструментів досягнення кінцевої мети банку щодо управління ризиком (його

мінімізація), яка базується на прийнятті ефективних управлінських рішень на основі наявного інформаційного забезпечення, планів, аналізі та контролі за виконанням планів; надання обґрунтованих і доречних рекомендацій керівництву та кредитним підрозділам банку щодо заходів для підтримки величини прийнятого кредитного ризику на запланованому рівні, а також при необхідності зміни його величини.

Існують такі ключові завдання контролінгу кредитного ризику:

- розробка принципів, стратегії кредитування, кредитної політики, методик та процедур щодо відстеження кредитного ризику;
- оцінка ефективності кредитної політики та її коректування;
- аналіз та контроль кредитним підрозділом за прийнятим кредитним ризиком;
- дослідження зовнішніх умов та пошук можливого зменшення їх негативного впливу на рівень кредитного ризику;
- планування заходів щодо страхування кредитних ризиків;
- контроль за виконанням кредитним підрозділом поставлених перед ним завдань щодо мінімізації кредитного ризику.

Ефективний контролінг кредитного ризику безпосередньо залежить від компетенції контролера та керівництва банку, а також від сприйняття цієї системи, як методу мінімізації кредитного ризику всім персоналом банку.

Причинами виникнення контролінгу ризиків в банках стала необхідність захисту клієнта та проблеми функціонування банківської системи [9, с. 146]. Ці проблеми існували й раніше, але тенденції розвитку банківського сектору зумовлюють отримання асиметричної інформації, що провокує зростання “морального” ризику. Ключовими інструментами управління моральними ризиками є регулювання та нагляд, які виливаються у формування так званих “мереж



безпеки” центрального банку, як гарантування вкладів та кінцева відповідальність кредиторів. Банківські регулятивні правила та нагляд повинні замінити ринкову дисципліну, витіснену захисною мережею. Фактично, мета ефективного контролінгу – укріпити, підсилити розсудливий “вибір із альтернативних варіантів” між вартістю можливості поточного державного контролінгу і дисциплінарною діяльністю та витратами, пов’язаними із залишковою ймовірністю можливих кризових явищ [13].

На практиці в банківській діяльності є два різні види нагляду, а саме банківський контролінг ризиків, продиктований розсудливістю нагляду, і ведення банківського нагляду залежно від стану економіки в цілому. Банківський контролінг має на меті забезпечити платоспроможність, безпеку і стійкість фінансових установ, тоді як ведення банківського нагляду зосереджується на взаємодії фінансових установ з їх клієнтами, оскільки це – головна проблема в міжнародному банкінгу [10, с. 138].

Головним викликом для міжнародного банкінгу стало те, що законна організація банківських груп стала все менше відображати їхню оперативну організацію і процедури управління ризиками. Єврокомісія дублювала функції міжнародних наглядових органів, в яких централізація ділових функцій призводила до розвитку банківських установ, де допоміжні і стратегічні ухвалення рішень переносилися з місцевого управління й організувалися на європейському рівні. Це нововведення включає централізоване управління ліквідністю, європейське управління активами, зобов’язаннями і консолідоване управління ризиками [12].

Централізація управління ризиками означає, що фінансові установи все більше і більше вимірюють показники ризику в регіональному або навіть глобальному масштабі. Об’єднуючи всі показники від різних

країн, індивідуальні дочірні підприємства або філії, часто залишаються предметом істотних ризиків, навіть якщо загальний ризик групи оцінений як адекватний.

Скорочення філіальної мережі та асортименту послуг відповідно відбивається на ризиковості банківської діяльності. Активне скорочення банківського бізнесу поряд із традиційними ризиками, притаманними банку як посереднику на фінансовому ринку, призводить до виходу на перший план таких ризиків, як операційний і стратегічний. Крім того, стабільний розвиток може підтримуватися лише за умови, якщо разом із удосконаленням операцій відбуваються якісні зміни корпоративної культури й організаційної структури банку. Потрібно враховувати і те, що в майбутньому українські комерційні банки вийдуть на європейський рівень обслуговування клієнтів і заявлять про себе у європейському просторі як рівноправні фінансові посередники.

Зрозуміло, що великий банк, який здійснює свою діяльність на різних національних ринках, може бути задоволений диверсифікацією ризиків, тоді як регіональна діяльність обмежується його ринком та збільшує концентрацію ризику, таким чином, стаючи більш уразливою до потрясінь, характерних для країни.

Для передбачення та мінімізації ризиків важливим фактором є інноваційні методи управління. Інноваційні технології відіграють дуже важливу роль не тільки в економіці, а й в банківській сфері зокрема. Тому нове бачення розвитку сфери банківських послуг повинно ґрунтуватися на нових концепціях “банків майбутнього”. При створенні банку майбутнього інноваційні технології в сфері банківських послуг – це такі технології, яким притаманний “стратегічний ефект” забезпечення від ризиків, приросту клієнтської бази, зацікавлення інвесторів, зменшення витрат на здійснення банків-

ських операцій при оптимальному рівні операційного ризику й операційних затрат. У цьому аспекті також до основних особливостей інноваційної діяльності у банківській сфері можна віднести й контролінг ризиків.

Насамперед, треба зауважити, що через специфіку своєї діяльності банки не настільки чутливі до системи державного регулювання інноваційної діяльності та створення ефективних механізмів її фінансування, як виробничі структури, але вони чутливі до роботи регулятора, а його вплив не завжди є традиційним [3]. В Україні відсутня єдина методологічна база інтегрованої системи управління ризиками. Все більше банки звертаються до іноземних методологій мінімізації банківських ризиків, а саме до використання інструментарію банківського контролінгу ризиків. Завданням якого є не лише звіт про фактично здійснені витрати або отримані прибутки, а забезпечення топ-менеджменту компанії повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат. Основною та найскладнішою проблемою контролінгу банківських ризиків, які супроводжують здійснення банківської діяльності, є оцінка ймовірності виникнення ризиків, вимірювання обсягу можливих втрат, а також визначення оптимальних шляхів мінімізації.

У сучасних умовах контролінг, як система управління, може використовуватися комерційним банком при плануванні впровадження передової технології, або при створенні та розвитку нового банківського продукту (удосконалення існуючого). Як правило, раніше в таких випадках створювалась робоча група з реалізації проекту і, на жаль, не завжди з кваліфікованих спеціалістів. Тривалий час за умов жорсткої бюрократії затверджували плани, бюджети, регламентуючі документи, визначали та делегували завдання по проекту. За таких

умов найчастіше проект виявляється мало-ефективним, трудо- та ресурсовитратним, а терміни реалізації поставлених цілей значною мірою затягувалися.

Ступінь деталізації в системі контролінгу повинен приводитись до оцінки вартості капіталу банку, або вартості проекту, який запроваджується. Адже вартість капіталу є визначальним чинником ефективності менеджменту установи в будь-якій сфері: маркетингу, надання послуг, технологій і фінансів [11, с. 92]. Інструментом створення вартості є контролінг з чіткою постановкою фінансових цілей і ефективною структурою капіталу в масштабах всієї інфраструктури банку.

З метою зменшення негативних наслідків щодо нераціональних управлінських рішень, найбільш ефективними є сучасні тенденції використання послуг контролінгової компанії, які застосовуються у світовій практиці. Використання послуг банківського контролінгу є поширеним, але не розвиненим процесом в Україні і тому потребує подальшого дослідження, аналізу та використання зарубіжного досвіду. У рамках надання контролінгових послуг в зазначені строки контролінгова компанія виконує низку функцій, а саме: розробку стратегії розвитку бізнесу, підготовку регламентуючих документів, положень, методик, планів виконання, навчання персоналу, співпрацю з клієнтською базою, а також інші необхідні дії. Спеціалісти такої компанії забезпечують банку виконання зазначених кінцевих цілей. Але за нинішніх умов роботи банку, окремі функції контролінгу в банку слід передати на аутсорсинг контролінговій компанії.

Проблеми вивчення іноземного досвіду контролінгу ризиків та його адаптація до реальної роботи вітчизняних комерційних банків пов'язані не лише із забезпеченням певного обсягу грошових коштів, а й з необхідністю створити умови, які стимулюватимуть взаємодію фінансового, промис-



лового, страхового та інших капіталів у цій сфері, та забезпечити їх функціонування і взаємозв'язки.

В Україні вже функціонують кілька компаній, які на умовах аутстафінгу та аутсортингу надають послуги контролінгу. Кількість таких компаній буде збільшуватися, оскільки контролінг стає все більш популярним та затребуваним на банківському ринку. До того ж використання контролінгових послуг є економічнішим для банку з фінансової точки зору.

Керівництво більшості вітчизняних банків, які вже досягли певних вершин, поступово переходить до переосмислення перспектив власного бізнесу і його ефективності. Забезпечення фінансової стійкості вітчизняних банків на сучасному етапі їхнього розвитку потребує використання нових управлінських технологій, ефективність яких підтверджується зарубіжною практикою. Все більше банки звертаються до іноземних методологій мінімізації банківських ризиків, а саме використання інструментарію банківського контролінгу ризиків, завданням якого є забезпечення топ-менеджменту компанії повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат. Тому, для створення ефективної єдиної методологічної бази інтегрованої системи управління ризиками, банку необхідно гармонійне поєднання в процесі управління ризиками банківського контролінгу, а також фінансового планування, процентної та валютної політики.

**Висновки.** Таким чином, з появою великої кількості видів фінансових послуг і міжнародних злиттів у фінансовому секторі, тенденція у напрямку до інтернаціоналізації охопила й банківську справу. Поява нових викликів для банків призвела до нових вимог у регулюючій і контролюючій системі, що були розроблені для гарантування безпеки і стабільності у банківському секторі, а

отже, і в економіці в цілому. У зв'язку з євроінтеграційними вектором України особливо важливим є перехід до європейського правового регулювання банківської діяльності, яке має на меті створення гарантії стабільності банківської системи та розробку механізмів протидії негативним явищам у сфері надання банківських послуг. Євроінтеграційна спрямованість розвитку економіки України вимагає конкретних заходів для відповідної адаптації банківського сектору з метою запобігання ризикам від євроінтеграційного курсу України.

Відтак, для українських комерційних банків, які на сучасному етапі розвитку потребують значних інновацій у сфері управління, так і у сфері мінімізації банківських ризиків, яким піддаються його окремі операції, впровадження контролінгу ризиків набуває особливої актуальності, оскільки останній є не просто управлінською системою, яка увібрала в себе функції обліку, планування, маркетингу і бюджетного контролю, а якісно новий зразок мислення менеджера, спрямований у майбутнє. Контролінг покликаний, використовуючи в своєму арсеналі широкий набір інструментів та методів, контролювати дотримання прийнятого для банку рівня ризику, а в разі його збільшення – своєчасно зреагувати на конкретну ситуацію та розробити ґрунтовні й економічно доцільні рекомендації для керівництва банку.

### Список використаних джерел

1. *Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків" від 15.03.2004 № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua>.*
2. *Барановський О.І. Банківська безпека: проблема виміру / О.І. Барановський // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 7–25.*
3. *Лаута Ю.С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві /*

Ю.С. Лаута, Б.І. Герасимов. – Тамбов : Видавництво “Тамбо”, 2005. – 96 с.

4. Макаренко О.Ю. Аналіз та перспективи розвитку систем ризик-менеджменту в банках України / Ю.О.Макаренко // Держава та регіони. – 2015. – № 3. – С. 304–309.

5. Марич М.Г. Організація контролінгу ризиків у комерційних банках України / М.Г. Марич // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 745–748.

6. Новітній словник іншомовних слів і виразів. – Мн. ; Харвест : ТОВ “Видавництво АСТ”, 2001. – 976 с.

7. Писчасов Ф. Инструментарий контролінга підприємств / Ф. Писчасов, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – С. 92–98.

8. Савченко І.Г. Функціональне забезпечення ризик-менеджменту у банках / І.Г. Савченко, А.Є. Іорданов // Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. – 2013. – № 2. – С. 130–135.

9. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І.Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–154.

10. Терещенко О.О. “Контролінг” та “управлінський облік” у теорії і практиці / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137–146.

11. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу у банку / М. Христенко // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 3. – С. 83–96.

12. Stefan Ingves. Reflections of a basel committee chairman [Electronic resource] / Stefan Ingves // Risk management guidelines for derivatives. – Access mode : <https://www.bis.org/speeches/sp161130.htm>

13. Сінх Х. Управління в новому форматі: поєднання менеджменту і лідерства [Електронний ресурс] / Х. Сінх, М. Юсім. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/interview/int467.html>

## References

1. *Metodychni vказivky z inspektuvannia bankiv “Systema otsinky ryzykiv vid” 15.03.2004 № 104 [Guidelines for the inspection of banks’ risk assessment system] (2004, March, 15). Available at: <http://www.nau.kiev.ua>.*

2. Baranovsky, A.I. (2006). *Bankivska bezpeka: problema vymiru [Banking security: the problem of measurement]. Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and forecasting, 1, 725 [in Ukrainian].*

3. Laut, Yu.S. & Herasymov, B.I. (2005). *Stvorennia systemy kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi [Creation of system of controlling on industrial enterprise]. Tambov: Vydavnytstvo “Tambo” [in Ukrainian].*

4. Makarenko, O. (2015). *Analiz ta perspektivy rozvytku system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy [Analysis and prospects of development of risk management in banks of Ukraine]. Derzhava ta rehiony – State and regions, 3, 304–309 [in Ukrainian].*

5. Marych, M.G. (2016). *Orhanizatsiia kontroli-nhu ryzykiv u komertsiiynykh bankakh Ukrainy [The organization controlling risks in commercial banks of Ukraine] Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems, 11, 745–748 [in Ukrainian].*

6. *Novitniy slovnyk inshomovnykh sliv i vyraziv [The newest dictionary of foreign words and expressions]. (2001). Minsk: Kharvest: TOV “Vydavnytstvo AST” [in Ukrainian].*

7. Pischasov, F., Popov, E. (2003). *Instrumentariy kontrollinga predpriyatiy [Instrumentation of controlling companies] Problemy teorii i praktiki upravleniya – Problems of the theory and practice of management, 5, 92–98 [in Russian].*

8. Savchenko, I.H., Iordanov, A.Ie. (2013). *Funktsionalne zabezpechennia ryzyk-menedzhmentu u bankakh [Functional software of risk management in banks] Zovnishnia torhivlia: pravo, ekonomika, finansy – Foreign trade, law, economics, finance, 2, 130–135 [in Ukrainian].*

9. Stefaniuk, I.B. (2005). *Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu* [The concept, nature and causes of the controlling]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 146–154 [in Ukrainian].

10. Tereshchenko, O.O. (2006). “Kontrolinh” ta “upravlinskyi oblik” u teorii i praktytsi [“Controlling” and “management accounting” in theory and practice]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 8, 137–146 [in Ukrainian].

11. Khrystenکو, M. (2013). *Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu u banku* [Conceptual

*principles of financial controlling in bank*]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 3, 83–96 [in Ukrainian].

12. Stefan Ingves. *Reflections of a basel committee chairman. Risk management guidelines for derivatives*. Available at: <https://www.bis.org/speeches/sp161130.htm>

13. Singh, H., Yusim, M. *Upravlinnia v novomu formati: poiednannia menedzhmentu i liderstva* [Control of the new format: a combination of management and leadership]. Available at: <http://www.management.com.ua/interview/int467.html>

Стаття надійшла до редакції 05.10.2016.