

УДК 336.71:005.334

**М. В. Дубина**, д-р екон. наук, доцент

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ РИЗИК-КОНТРОЛІНГУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

**М. В. Дубина**, д-р экон. наук, доцент

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

### **ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

**Maksym Dubyna**, Doctor of Economics, Associate Professor

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

### **FEATURES OF CONSTRUCTION OF THE RISK CONTROLLING SYSTEM IN BANKING INSTITUTIONS**

*У статті розглянуто питання формування в банківських установах системи ризик-контролінгу. Для цього було проведено теоретичне дослідження сутності контролінгу як методу підвищення ефективності управління. Це дозволило встановити універсальний характер такого методу та описати особливості його використання в роботі банківських установ. Враховуючи важливість формування ефективних систем ризик-менеджменту в банках для забезпечення їхньої стабільної та результативної роботи, у статті запропоновано використовувати концепцію ризик-контролінгу. Проведено також аналіз змісту ризик-контролінгу, особливостей його використання в банківських установах.*

**Ключові слова:** контролінг; банківський контролінг; ризик-менеджмент; ризик-контролінг; ризик; банківський ризик.

*В статье рассмотрены вопросы формирования в банковских учреждениях системы риск-контроллинга. Для этого было проведено теоретическое исследование сущности контроллинга метода повышения эффективности управления. Это позволило установить универсальный характер такого метода и описать особенности его использования в работе банковских учреждений. Учитывая важность формирования эффективных систем риск-менеджмента в банках для обеспечения их стабильной и результативной работы, в статье предложено использовать концепцию риск-контроллинга. Проведен также анализ содержания риск-контроллинга, особенностей его использования в банковских учреждениях.*

**Ключевые слова:** контроллинг; банковский контроллинг; риск-менеджмент; риск-контроллинг; риск; банковский риск.

*Within the article, the formation of the risk controlling system in banking institutions is considered. For this purpose, the theoretical study of the essence of controlling as a method of increasing the efficiency of management was conducted. This allowed us to establish the universal nature of this method and describe the peculiarities of its use in the work of banking institutions. Given the importance of developing effective risk management systems in banks to ensure their stable and efficient operation, within the article, the concept of risk controlling is proposed. In addition, the analysis of the content of the risk controlling and peculiarities of its use in banking institutions is conducted.*

**Keywords:** controlling; bank controlling; risk management; risk controlling; risk; bank risk.

**JEL Classification:** G21; M11

**Постановка проблеми.** Розвиток банківських установ є важливою умовою забезпечення стабільного функціонування банківської системи країни. Нині комерційні банки відіграють ключову роль на кредитному та інвестиційному ринках, є монополістами у здійсненні розрахунково-касових операцій економічних суб'єктів. Така визначальна роль у процесах розвитку бізнесу, підвищення соціально-економічного забезпечення населення та загальній розбудові національної економіки привела до формування в багатьох країнах ефективних та дієвих систем державного регулювання функціонування зазначених установ.

Проте якість розвитку банківської системи, формування її економічного та фінансового потенціалу залежить, насамперед, від побудови раціональних систем банківського менеджменту в межах таких установ. Саме створення дієвих механізмів управління цими установами дає змогу створити базис для їхньої прибуткової діяльності, що є основною метою функціонування банків.

Важливу роль у формуванні стабільних умов діяльності банківських установ, їхньої фінансової стійкості та надійності на сьогодні відіграє ефективно побудована система управління ризиками, які є невід'ємною складовою діяльності зазначених установ як фінансових посередників. Створення в банку якісно працюючої системи ризик-

менеджменту дозволяє забезпечити можливість ранньої діагностики виникнення кризових ситуацій, спрогнозувати потенційно небезпечні для банку зовнішні деструктивні фактори, розробити сценарії їхнього впливу на його роботу.

У вітчизняній економіці зі специфічними факторами банківської діяльності та наявністю макроекономічних і політичних деформацій розвиток систем банківського контролінгу перебуває на початковому етапі. У нестабільному та динамічному економічному середовищі сукупний ризик діяльності кожного банку зростає, і процеси прийняття банками адекватних управлінських рішень ускладнюються. Мінімізувати банківські ризики окремої установи та стабілізувати діяльність усієї банківської системи країни можливо лише за наявності ефективних систем ризик-менеджменту [3].

Безпосередньо забезпечення побудови системи ризик-менеджменту залежить від, з одного боку, кваліфікації працівників банківської установи, їх спроможності правильно аналізувати різного типу інформацію, виявляти загрози та доводити такі дані керівництву, а з іншого – від правильно організованої системи акумулювання, опрацювання, обігу та використання управлінської інформації, яка продукується як різними суб'єктами зовнішнього середовища й надходить до банку, так і у його межах. Оскільки весь процес оцінки ризиків, їх аналізу пов'язаний із роботою з аналітичними даними, статистичною та фінансовою звітністю, організація правильної роботи з такою інформацією вимагає впровадження певних механізмів у систему банківського менеджменту. У такому випадку доцільно, на наш погляд, використовувати технологію контролінгу як універсального способу підвищення якості управління окремими суб'єктами господарювання, включаючи й банківські установи. Відповідно, враховуючи окреслене, актуальними стають питання використання контролінгу й у сфері управління банківськими ризиками, тобто створення систем ризик-контролінгу в банківських установах. Це й зумовлює необхідність проведення додаткових теоретичних та методичних досліджень у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості використання контролінгу як методу управління різними суб'єктами господарювання досліджувалися О. Амосовим, О. Ананькіною, Л. Балабановою, І. Бланком, Н. Брохун, О. Гасило, І. Давидович, Л. Дякон, С. Івахненко, Д. Лозовицьким, Л. Малярець, І. Маркіною, І. Підпригорою, С. Приймак, М. Пушкар, Л. Сухаревою, О. Терещенком, І. Філіповою, С. Шкарлетом, С. Юсуповою, Ю. Яковлевим та ін. Застосування контролінгу саме в роботі банківських установ розглядаються в роботах А. Єпіфанова, К. Кандиби, О. Кириченка, Л. Кльоби, В. Коваленка, М. Мельничук, М. Пушкаря, С. Петренка, А. Олексина, Г. Омельченка, А. Толстеньової, І. Чмутової, Окремі аспекти впровадження системи ризик-контролінгу в роботу підприємств присвячені наукові праці таких науковців: А. Ваганова, В. Вітлінський, Н. Винниченко, О. Гринюк, О. Дюгованець, О. Кайданник, М. Марич, М. Ніколайчук, Д. Опарин, Є. Поліщук, Ю. Скакальський, І. Фадєєва, Г. Шахдинар, В. Ярмоленкова, І. Яхнеєва.

Питання управління ризиками банківських установ вивчалися О. Барановським, В. Бобилем, Т. Васильєвою, Н. Версаль, Ж. Довгань, С. Діденко, О. Дзюблюком, А. Єпіфановим, А. Камінським, В. Коваленко, О. Криклієм, О. Кузьмак, О. В. Міщенком, А. Мороз, Г. Партин, В. Пірог, Л. Примосткою, С. Савлуком, О. Шаповалом та ін. Питання дослідження використання ризик-контролінгу в управління банківськими ризиками розглядаються в роботах Я. Жарій, Н. Островської, В. Прядка, О. Скаска, Н. Шульги та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри великий науковий доробок вітчизняних та закордонних учених у сфері банківського менеджменту, організації ризик-менеджменту в банківських установах, є потреба в поглибленні досліджень у сфері використання контролінгу для підвищення якості рішень у

банківських установах. Зокрема, актуальним є вивчення створення ефективних систем управління банківськими ризиками на основі використання механізмів ризик-контролінгу в роботі цих установ. Ці аспекти на сьогодні розглядаються фрагментарно й вимагають розробки нових теоретичних та методичних положень.

**Мета статті.** Метою цієї статті є поглиблення теоретичних положень у сфері використання контролінгу для підвищення ефективності роботи систем управління банківськими ризиками.

**Виклад основного матеріалу.** Контролінг є універсальним засобом підвищення якості управління на підприємствах, оскільки дозволяє удосконалити систему обігу управлінської інформації, забезпечити кращу координацію роботи між окремими структурними підрозділами суб'єктів господарювання, сформувавши умови для ефективної взаємодії між їхніми власниками та менеджерами. На сьогодні в науковій літературі існує значна кількість підходів до розгляду сутності контролінгу.

Наприклад, С. Приймак розглядає контролінг як систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур із фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту [7]. І. Криворотько пропонує таке трактування: контролінг – це комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [4, с. 117]. І. Бланк зауважує, що контролінг – контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію [1, с. 112].

Контролінг є універсальною концепцією підвищення ефективності управління окремими типами суб'єктів господарювання. Відповідно в межах їхньої роботи виникають специфічні особливості використання цієї концепції, які обумовлюються галузевою належністю підприємств та наявними супутніми виробничими і управлінськими відмінностями, що притаманні їхній діяльності. Загалом можна зауважити, що контролінг – інтегрована складна система, яка включає елементи бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, контролю, планування, менеджменту, яка застосовується на підприємстві та спрямована на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і забезпечує необхідною інформацією підприємство.

Використання контролінгу в системі менеджменту банківських установ також вимагає врахування специфічних рис функціонування цих фінансових установ, їхню роль у розвитку економіки країни та стабільності національної банківської системи. Н. Шульга, досліджуючи питання формування інтегрованої системи контролінгу в управління банком, зауважує, що контролінг – інтегрована система сервісної підтримки управління одночасно в тривекторному вимірі: стратегічного та оперативного портфеля (портфельний підхід); взаємопов'язаних складових менеджменту – портфоліо, управління ризиками, плановим балансом та бюджетом (композиційний підхід); процесів планування, аналізу та контролю (процесний підхід) [11, с. 6; 12]. У свою чергу, А. Толстенцова стверджує, що контролінг – це концепція менеджменту, спрямована на координацію і контроль усіх видів діяльності банку (управлінської, виробничої, збутової тощо) з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, контролінг – це керівна концепція ефективного управління банком і забезпечення його довгострокового існування [9].

Отже, враховуючи окреслені підходи до розуміння ролі контролінгу в розвитку банківських установ, зауважимо, що банківський контролінг являє собою цілісну

систему взаємопов'язаних елементів, основною метою функціонування якої є забезпечення процесу управління необхідною підтримкою для прийняття більш виважених рішень щодо подальшого розвитку банку, реалізації його операційної діяльності. Зазначимо, що такий вид контролінгу є досить складною системою, оскільки в банківських установах здійснюється значна кількість фінансових послуг і операцій і їх надання супроводжується формуванням великих обсягів фінансової інформації, ефективного опрацювання якої є однією з причин забезпечення якості управління. Саме тому в межах банку можна виділити банківський кредитний контролінг, банківський інвестиційний контролінг і т. ін.

Однак однією з кочових умов забезпечення стабільності роботи банківської установи є формування ефективної системи ризик-менеджменту, враховуючи специфічну діяльність цих установ, яка завжди супроводжується відповідними ризиками різної природи. Забезпечення прийняття вчасних та правильних рішень у системі ризик-менеджменту банку є основою його подальшого функціонування. Саме тому пошук нових механізмів підвищення якості такого менеджменту є актуальним. На сьогодні досить позитивний вплив на процеси управління банківськими ризиками може здійснити використання концепції ризик-контролінгу (контролінгу ризиків) у цій сфері. Розглянемо більш докладно сутність цієї концепції.

М. Дідерігз розглядає контролінг ризиків як інформаційно-аналітичну підтримку ризик-менеджменту, але у складі загальної системи контролінгу на підприємстві. Автор вважає, що істотна відмінність полягає в тому, що ризик-менеджмент із самого початку спрямований на систематичне поводження з ризиком, тоді як контролінг ризиків спрямований на цільове управління та підтримку керівництва [14]. Водночас І. Яхнесва вважає, що контролінг ризиків являє собою важливий компонент системи управління ризиками та одночасно складову частину стратегічного контролінгу [13, с. 76]. О. Терещенко під контролінгом ризиків розуміє сукупність функцій та інструментів, які спрямовані на побудову та забезпечення функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту. Зміст контролінгу ризиків полягає в систематичній ідентифікації, оцінюванні та виробленні рекомендацій щодо нейтралізації ризиків, а також у складанні звітності з управління ризиками [8, с. 397]. Відповідно, Д. Опарін під контролінгом ризиків розуміє контроль-інформаційну підсистему контролінгу, зорієнтовану на досягнення цілей ризик-менеджменту та забезпечення координації його функцій по всіх бізнес-процесах [5, с. 90]. А. Ваганова розуміє під ризик-контролінгом орієнтовану на досягнення цілей у сфері управління ризиками підприємства інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту по всіх функціональних сферах діяльності [2].

Зауважимо також, що, на наш погляд, ризик-контролінг не варто розглядати лише в контексті окремої функції ризик-менеджменту, оскільки спектр його інструментів значно більший та дає змогу застосовувати механізми контролінгу на різних стадіях ризик-менеджменту. Отже, враховуючи окреслене варто констатувати, що на сьогодні у швидкоплинному світі, для якого характерні процеси хаотичності, непередбачуваності та деструктивності, ризик-контролінг повинен стати важливою складовою ризик-менеджменту (рис. 1).

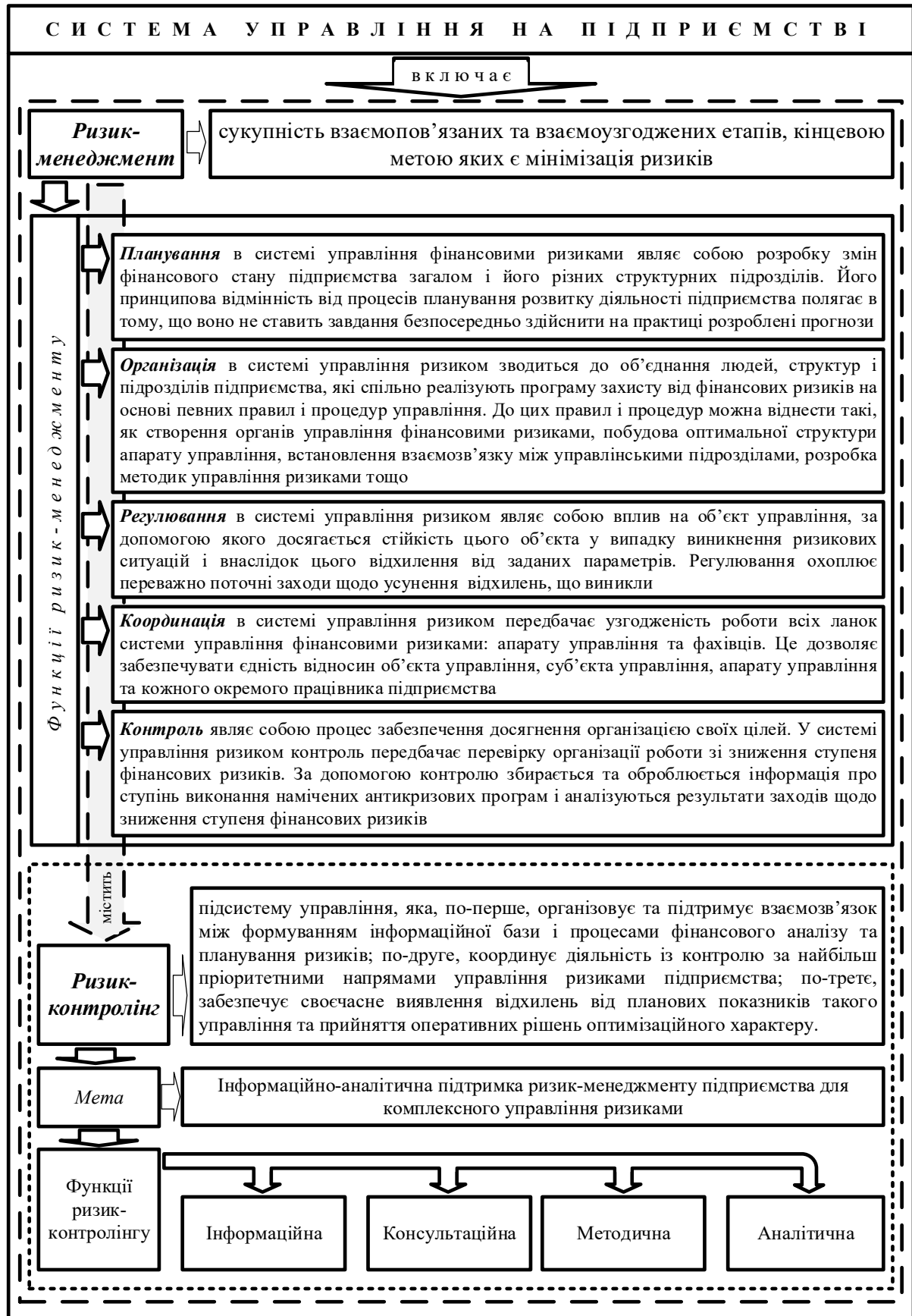


Рис. 1. Взаємозв'язок між ризик-менеджментом та ризик-контролінгом  
 Джерело: складено автором з урахуванням [10].

Отже, саме впровадження механізму контролінгу в систему банківського менеджменту й ризик-менеджменту зокрема є важливою умовою підвищення їх функціонування. Враховуючи специфічні особливості роботи банківських установ як окремих видів суб'єктів господарювання, важливість забезпечення дійсно дієвої системи оцінки ризиків та їх управління стає для них першочерговим завданням і основою стабільного функціонування. До специфічних рис управління ризиками банківських установ належать:

1) банківські ризики безпосередньо пов'язані з усіма видами послуг, що надаються цими установами;

2) складність управління банківськими ризиками зумовлюється значною кількістю різних фінансових послуг, що відповідно впливає і на формування різних ризиків;

3) оцінювання ризиків банківською установою ускладнюється не лише наданням значного переліку різних послуг, але й різними типами клієнтів;

4) значна кількість типів банківських ризиків вимагає розробки окремих методик їх оцінки, узгодження їх між собою;

5) наявність структурних підрозділів банку також ускладнює процес оцінювання його ризиків;

6) діяльність банківських установ пов'язана з формуванням значних обсягів різної інформації, яка і використовується в процесі оцінювання ризиків, і це зумовлює необхідність побудови механізмів акумулювання таких даних, правильного їх опрацювання та аналізу;

7) специфіка банківської діяльності полягає в тому, що формування прибутку банку залежить від схильності керівництва приймати ризик, відповідно частина структурних підрозділів банку, яка відповідає за реалізацію фінансових послуг, буде завжди підтримувати максимально лояльні умови до клієнтів для надання їм найбільшого переліку таких послуг. З іншого боку, саме впроваджені в управління системи ризик-менеджменту покликані стримувати такі процеси і зважувати отримувані ризики з потенційно можливим прибутком;

8) управління банківськими ризиками також пов'язано з існуванням відповідних нормативних вимог до ризик-менеджменту в банківських установах, яких необхідно дотримуватися;

9) формування ефективних систем управління банківськими ризиками також ускладнюється постійним оновленням видів банківських продуктів, їх удосконаленням, що відбувається у сфері як корпоративного обслуговування, так і надання послуг фізичним особам і потребує постійної корекції вже діючих систем оцінки ризиків;

10) діджиталізація фінансової сфери, активне впровадження банківськими установами нових цифрових технологій сприяла створенню можливостей швидкого опрацювання даних клієнтів і прийняття відповідних рішень в автоматичному режимі, це вимагає врахування наслідків окреслених процесів і при здійсненні ризик-менеджменту банку, система якого також повинна використовувати всі можливості нових банківських технологій для опрацювання вхідних даних, обчислення відповідних показників, створення необхідної для управління аналітичної інформації;

11) ефективне управління банківськими ризиками також вимагає відповідного рівня кваліфікації персоналу банку, забезпечення їх мотивації постійно розвиватися.

Враховання таких особливостей і вимагає від банків формування специфічних систем ризик-менеджменту, у межах яких були б створені всі умови для акумулювання, опрацювання, використання інформації різних типів з метою прийняття рішень на основі її аналізу.

Отже, загальнобанківська система контролінгу ризиків – це організаційна та інформаційно-методична система застосування процедур і способів обмеження та

нейтралізації прийнятих банком ризиків, тобто можливих збитків від помилок управління активами й пасивами функціональними підрозділами або наслідків несприятливих подій. Процедури обмеження ризиків повинні застосовуватися для забезпечення стійкості й надійності банку в процесі здійснення ним основної діяльності, реалізації стратегічного плану розвитку та досягнення запланованих результатів [6, с. 76–77].

Розглянемо особливості роботи системи ризик-контролінгу в банківських системах. Метою такої системи можна визначити оцінку банківських ризиків, які виникають у процесі надання фінансових послуг клієнтам, доцільності банку брати на себе такі ризики з урахуванням потенційно можливих доходів та власної стратегії банківської установи щодо здійснення ризикових операцій.

До особливостей функціонування системи ризик-контролінгу в банку, на наше переконання, варто віднести такі.

1. Необхідність здійснювати оцінювання різних типів ризиків, які виникають у різних сферах функціонування банківської установи, яким притаманні власні специфічні риси. У такому випадку методики оцінки таких ризиків будуть відрізнятися. Банк самостійно повинен також розробити і затвердити процедуру визначення ризиків за активними операціями. Такий підхід дозволяє отримати підвищений рівень доходу.

2. Важливим для системи ризик-контролінгу в банку є організація збору та передачі інформації про різні послуги, що надаються банком, враховуючи велику кількість клієнтів, що обслуговує банк щодня в різних структурних підрозділах. Якість даних і визначає ефективність роботи такої системи.

3. Система ризик-контролінгу в банку повинна бути регламентована внутрішніми положеннями, в яких варто чітко визначити відповідальні центри за збір даних, їх первинну обробку й передачу до відповідного структурного підрозділу, який здійснює відповідні функції. Необхідним є формування методичних положень щодо процедури отримання даних, способів їх опрацювання, конкретизації звітів, які необхідно готувати для керівництва банку. Також доцільно визначити алгоритми прийняття банком автоматичних рішень за окремими видами банківських послуг (наприклад, при видачі позик).

4. Розробка та впровадження системи банківського ризик-контролінгу забезпечує її керівництво можливістю постійного моніторингу вартості активів з урахуванням кон'юнктури світового фінансового ринку, що постійно змінюється. Саме застосування зазначеної концепції дає змогу фактично по кожному виду активів у реальному часі відстежувати зміни та прогнозувати можливі доходи та збитки банку. Це відповідно вимагає і формування механізмів аналізу зовнішньої інформації про розвиток банківських установ у світі, її правильного аналізу. Ефективно діюча система ризик-контролінгу може це забезпечити.

5. Система ризик-контролінгу підвищує гнучкість банківської установи у процесі прийняття рішень щодо подальшого власного розвитку, оскільки швидкий аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації дає змогу оцінити дохідність різних операцій банку, ефективність роботи окремих підрозділів, і на цій основі приймати подальші управлінські рішення.

**Висновки відповідно до статті.** У статті проаналізовано теоретичні положення побудови системи ризик-контролінгу в банківській діяльності. Зокрема, проведено дослідження сутності контролінгу як методу здійснення управління суб'єктами господарювання. Визначено особливості використання контролінгу в роботі банківської установи та з'ясовано, що банківський контролінг являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, основною метою функціонування якої є забезпечення процесу управління необхідною підтримкою для прийняття більш виважених рішень щодо подальшого розвитку банку.

У статті констатується, що стабільність діяльності банківських установ залежить від їхніх можливостей сформувати дієві системи ризик-менеджменту. Відповідно, управління різними типами ризиків у банку є одним із ключових завдань для його керівництва. Це зумовлює пошук нових механізмів підвищення якості такого управління. Відповідно до цього визначено роль ризик-контролінгу в процесі побудови ефективної системи банківського ризик-менеджменту, виділено базові особливості такого менеджменту та на її основі виокремлено та конкретизовано специфічні риси побудови систем ризик-контролінгу в банках.

### Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. Киев: Ника Центр, 2005. 511 с.
2. Ваганова А. С. Научно-методические аспекты риск-контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р. Е. Алексева. Нижний Новгород, 2010. 24 с.
3. Жарій Я. В. Інструментарій комплексного контролінгу в системі банківського ризик-менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4(4). С. 302–309.
4. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. *Держава та регіони*. 2009. № 7. С. 117–121.
5. Опарин Д. Ж. Формирование системы риск-контроллинга на нефтедобывающих предприятиях. *Экономические науки*. 2010. № 9(70). С. 90–94.
6. Островська Н. С. Контролінг ризиків як необхідний складник механізму ризик-менеджменту у банку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 75–79.
7. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2007. 22 с.
8. Терещенко О. О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів. *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 104–116.
9. Толстенцова А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків. *Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Чернівці: БДФЕУ, 2012. С. 225–229.
10. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Туник М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України: монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2016. 320 с.
11. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2006. 31 с.
12. Шульга Н., Мельничук М. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в банках України. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 1. С. 44–56.
13. Яхнеева И. В. Контролинг в системе управления рисками цепей поставок. *РИСК*. 2013. № 1. С. 75–79.
14. Diederichs M. Risikomanagement und Risikocontrolling. Munchen: Vahlen, 2004. 271 s.

### References

1. Blank, I. A. (2005). *Upravlenie finansovymi riskami [Financial risk management]*. Kiev: Nika Tsentr [in Russian].
2. Vaganova, A. S. (2010). *Nauchno-metodicheskie aspekty risk-kontrollinga na promyshlennykh predpriiatiakh [Scientific and methodological aspects of the risk controlling at industrial enterprises]*. (Candidate's thesis). Nizhny Novgorod State Technical University n. a. R. E. Alekseev, Nyzhnii Novgorod [in Russian].
3. Zharii, Ya. V. (2015). *Instrumentarii kompleksnoho kontrolinhu v systemi bankivskoho ryzyk-menedzhmentu [The toolkit of the complex controlling in the system of the bank risk management]*. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 4(4), 302–309 [in Ukrainian].



4. Kryvorotko, I. O. (2009). Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom i pryiniattia upravlinskykh rishen [Controlling in the system of the enterprise management and decision-making]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 7, 117–121 [in Ukrainian].

5. Oparin, D. Zh. (2010). Formirovaniye sistemy risk-kontrollinga na neftedobyvaiushchikh predpriatiakh [Formation of the risk controlling system at oil refineries]. *Ekonomicheskie nauki – Economic sciences*, 9(70), 90–94 [in Russian].

6. Ostrovska, N. S. (2018). Kontrolinh ryzykiv yak neobkhidnyi skladnyk mekhanizmu ryzyk-menedzhmentu u banku [Risks controlling as a necessary component of the risk management mechanism in the bank]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of VN Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 2 (29 (68)), 75–79 [in Ukrainian].

7. Pryimak, S. V. (2007). *Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu [Diagnosis of the financial state of the enterprise in the controlling system]*. (Candidate's thesis). SI «Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine», Kyiv [in Ukrainian].

8. Tereshchenko, O. O. (2011). Kontrolinh povedinky v kontseptsii bikheviorystychnykh finansiv [Controlling behavior in the concept of behavioral finance]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 10, 104–116 [in Ukrainian].

9. Tolstenova, A. S. (2012). Osoblyvosti funktsionuvannia sluzhby kontrolinhu banku ta yii rol v minimizatsii bankivskykh ryzykiv [Features of the functioning of the bank controlling service and its role in minimizing banking risks]. Proceeding from *Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv – Ways to improve the enterprise management in the face of global challenges: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists and Students* (pp. 225–229). Chernivtsi: BDFEU [in Ukrainian].

10. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., Tunik, M. V. (2016). *Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of the controlling system in the management of insurance companies in the financial services market of Ukraine]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

11. Shulha, N. P. (2006). *Intehrovana sistema kontrolinhu v upravlinni bankom [Integrated controlling system in the bank management]*. (Doctor's thesis). Kyiv National Trade and Economic University, Kyiv [in Ukrainian].

12. Shulha, N., Melnychuk, M. (2012). Orhanizatsiine zabezpechennia ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy [Organizational support of the risk management in banks of Ukraine]. *Visnyk KNTEU – KNTEU Bulletin*, 1, 44–56 [in Ukrainian].

13. Iakhneeva, I. V. (2013). Kontrolling v sisteme upravlennia riskami tsepei postavok [Controlling in the risk management system of supplies chains]. *RISK*, 1, 75–79 [in Russian].

14. Diederichs, M. (2004). *Risikomanagement und Risikocontrolling*. Munchen: Vahlen.

**Дубина Максим Вікторович** – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Дубина Максим Вікторович** – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Dubyna Maksym** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** maksim-32@ukr.net; mvdubyna@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

**ResearcherID:** F-3291-2014

**Scopus Author ID:** 56912277800