

УДК 336.71(477)

Я.В. Жарій, канд. техн. наук

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОМПЛЕКСНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ
БАНКІВСЬКОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ****Я.В. Жарий**, канд. техн. наук

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОМПЛЕКСНОГО КОНТРОЛІНГА В СИСТЕМЕ
БАНКОВСЬКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА****Yadviha Zharii**, PhD in Technical Sciences

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

**THE TOOLKIT OF COMPREHENSIVE CONTROLLING IN THE SYSTEM
OF BANKING RISK MANAGEMENT**

Розглянуто стан банківської системи України та виконано аналіз основних показників діяльності банків у складних економічних умовах. Виявлено проблеми в діяльності платоспроможних банків, обґрунтовано необхідність застосування інноваційних інструментів комплексного банківського контролінгу в системі ризик-менеджменту.

Ключові слова: банк, ризик-менеджмент, банківський контролінг, валютний ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності, бізнес-процеси, фінансовий контроль, моніторинг.

Рассмотрено состояние банковской системы Украины и проведен анализ основных показателей деятельности банков в сложных экономических условиях. Выявлены проблемы в деятельности платежеспособных банков, обоснована необходимость использования новаторских инструментов комплексного банковского контроллинга в системе риск-менеджмента.

Ключевые слова: банк, риск-менеджмент, банковский контроллинг, валютный риск, кредитный риск, риск ликвидности, бизнес-процессы, финансовый контроллинг, мониторинг.

The paper considers the state of the banking system of Ukraine and the analysis of the main indicators of activity of banks in difficult economic conditions. The main problems detected in the effective banks, substantiation of the need to use innovative instruments of a comprehensive bank of controlling in the system of risk management.

Key words: bank, risk management, bank controlling, currency risk, credit risk, liquidity risk, business processes, financial control, monitoring.

Постановка проблеми. Банківська діяльність є досить складним і ризикованим бізнесом навіть у розвинених країнах, які мають стабільний економічний стан, напрацьований ринковий досвід, сучасні фінансові інструменти та інформаційні технології. Для мінімізації банківських ризиків та утримання гідних конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішніх ринках закордонними банками розроблені ефективні системи прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на новітніх методах та інструментах банківського контролінгу.

У вітчизняній економіці зі специфічними факторами банківської діяльності та наявністю макроекономічних і політичних деформацій розвиток систем банківського контролінгу перебуває на початковому етапі. В 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.

Тому для кожного з банків, що має на меті бути конкурентоспроможним та фінансово стійким, є актуальним пошук ефективних методів та інструментів для розвитку власної системи управління ризиками. При цьому бажано скористатись досвідом закордонних банків, які серйозну увагу приділяють системі банківського контролінгу, постійному її вдосконаленню та поповненню елементами інноваційного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ризик-менеджменту присвячено багато наукових праць, у яких наведено різноманітні підходи до управління банківськими ризиками. У дослідженнях В.В. Вітлінського, О.В. Дзюблюка,

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

А.О. Єпіфанова, О.А. Кириченко, О.Л. Лещинського, В.І. Міщенко, А.М. Мороза, Л.О. Примостки, О.В. Пернарівського, М.І. Савлука, І.В. Сало, О.В. Цибко, О.О. Чуба, О.В. Школьного та інших авторів розкрито роль систем управління ризиками у діяльності банків та необхідність їх удосконалення для забезпечення надійності вітчизняних банків. У наукових працях наведені різні підходи до виявлення ризиків, методи їх аналізу й оцінювання, принципи управління ризиками та основні організаційні елементи системи банківського ризик-менеджменту [1; 7; 12; 17; 18; 19].

Проблемам використання контролінгу в банківській діяльності також присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних учених. У працях А. Дайле, С. Данілочкіна, А. Єпіфанова, Г. Лавінського, К. Кандиби, М. Пушкаря, С. Петренко, Г. Омельченко, Н. Островської, Н. Шульги та інших авторів відображено певні погляди на специфіку контролінгу у сфері банківського бізнесу [2; 5; 6; 8; 9; 13; 14; 16; 20].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Будь-якому бізнесу, банківському зокрема, необхідно постійно здійснювати пошук інноваційних підходів і сучасних методик та реалізовувати їх на практиці, особливо для вдосконалення систем ризик-менеджменту. У складних економічних умовах банківським установам необхідно утримувати конкурентні позиції, бути стійкими, надійними, платоспроможними з підвищенням рівня довіри вкладників, партнерів і клієнтів та захистом їх інтересів. Для цього банки повинні активізувати системну роботу та реалізувати сучасну концепцію комплексного банківського контролінгу для управління ризиками.

Метою статті є дослідження стану ризикованості вітчизняної банківської системи, виявлення основних проблем та пошук інноваційних інструментів банківського контролінгу, які можливо запровадити банкам України у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Нестабільна економічна ситуація в Україні, яка особливо загострилась протягом 2014 р., негативно вплинула на діяльність банків, призвела до зменшення кількості стабільно працюючих установ і стала каталізатором для проблемних банків, що призвело до погіршення ключових характеристик розвитку банківської системи загалом.

Якщо розглянути окремі показники діяльності банківської системи України станом на 01.10.2015 р. (табл. 1), то кількість банків, які мають банківську ліцензію, скоротилась зі 180 (на початок 2014 р.) до 122 банків. Зменшилась і кількість банків з іноземним капіталом (на 9 банків), хоча кількість банків зі 100 % іноземним капіталом залишилась майже незмінною (зменшення лише на один банк), та зросла частка іноземного капіталу в статутному капіталі банківської системи України (з 34,0 до 37,9 %).

Таблиця 1

Окремі показники діяльності банківської системи України [15]

Показники	Станом на:					
	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.10.2015
1	2	3	4	5	6	7
Кількість банків, які мають банківську ліцензію, од.	176	176	176	180	163	122
Кількість банків з іноземним капіталом, од.	55	53	53	49	51	40
Кількість банків зі 100 % іноземним капіталом, од.	20	22	22	19	19	18
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	40,6	41,9	39,5	34,0	32,5	37,9
Власний капітал, млрд грн	137,7	155,5	169,3	192,6	148,0	129,0
Статутний капітал, млрд грн	145,9	171,9	175,2	185,2	180,2	192,3
Активи банків (А), млрд грн	942,1	1054,3	1127,2	1278,1	1316,9	1208,9
Кредити, надані (КП), млрд грн	755,0	825,3	815,3	911,4	1006,4	911,0

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Частка простроченої заборгованості у сумі КП, %	11,2	9,6	8,9	7,7	13,5	19,9
Резерви за активними операціями банків, млрд грн	148,8	157,9	141,3	131,3	204,9	269,3
Регулятивний капітал (РК), млрд грн	160,9	178,5	178,9	205,0	188,9	133,2
Достатність (адекватність) капіталу (Н2), %	20,83	18,90	18,06	18,26	15,60	12,99
Результат діяльності, млрд грн	-13,0	-7,7	4,9	1,4	-53,0	-52,2
Рентабельність А, %	-1,45	-0,76	0,45	0,12	-4,07	-4,05
Рентабельність РК, %	-10,19	-5,27	3,03	0,81	-30,46	-39,39

Наведені кількісні показники свідчать, що найбільш проблемними є вітчизняні банки. Іноземними інвесторами ще не втрачено інтерес до української банківської системи, однак для зниження проблемності вони бажають мати право повного володіння придбанним бізнесом.

За 2014–2015 роки також значно погіршилися ключові показники банківської системи: якість активів, структура зобов'язань, адекватність капіталу, ліквідність, результати діяльності, рентабельність. На цю ситуацію, безумовно, вплинули зовнішні фактори, проте основною причиною проблемності вітчизняних банків є недосконалість систем корпоративного управління бізнесом, що сприяє прийманню надмірних ризиків та призводить до нестабільності банківської системи в цілому.

Однією з найголовніших проблем банків України нині є прострочені кредити, частка яких становить майже 20 % обсягу кредитного портфеля. За кордоном стан банку вважається кризовим, якщо цей показник сягає рівня 7 %.

Управляти кредитним ризиком у цей період банки могли лише за допомогою створення резервів для відшкодування можливих втрат за проблемними кредитами, оскільки диверсифікацією портфеля та лімітуванням треба було займатись раніше, а для сек'юритизації відповідні умови у країні не забезпечені. Формування ж страхових резервів за проблемними кредитами призвело до значних збитків, особливо ті банки, які активно розвивали валютне кредитування клієнтів, що не мають офіційних валютних надходжень. Наслідком цього стало значне зменшення регулятивного капіталу, який станом на 01.10.2015 р. є лише частиною зареєстрованого та сплаченого статутного капіталу банків (69,3 %).

Якщо систему управління ризиками розглядати з позиції практичної реалізації та послідовності дій банку, то її слід представити як процес, який передбачає певне організаційне й функціональне забезпечення в банку.

Організаційна складова ґрунтується на незалежних один від одного структурних підрозділах [4], які мають певні функції: фронт-офіс займається прийняттям банком ризиків; бек-офіс – контролем за дотриманням установлених вимог; підрозділ з ризик-менеджменту зобов'язаний ідентифікувати, оцінювати та контролювати й відстежувати ризики. При цьому служба внутрішнього аудиту не бере безпосередньої участі в такому процесі, вона лише перевіряє системи управління ризиками на їх адекватність. Безпосередня організація та управління процесом управління ризиками в банку здійснюється правлінням банку. Межі її діяльності встановлюються та контролюються спостережною радою, яка визначає основні засади та затверджує концепції управління ризиками банку.

До функціонального забезпечення системи управління ризиками банку можуть входити такі складові [4]: усвідомлення ризику й визначення причин його виникнення; вимірювання ризику та оцінка його величини; мінімізація або передача ризиків; моніторинг ризиків, тобто здійснення постійного контролю за рівнем ризиків з механізмом зворотного зв'язку.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Банкам відоме широке коло інструментів, методів та моделей, використання яких дозволяє забезпечити процес управління ризиками на належному рівні. Проте не всі банки та не завжди приділяють належну увагу об'єктивному оцінюванню ризиків, їх динамізму і взаємному впливу, а також причинно-наслідковим зв'язкам, особливо у кризових умовах. У багатьох банках немає чіткого розмежування функцій та операцій, які виконує той чи інший фахівець або підрозділ банку.

Сучасні ж політичні та соціально-економічні умови не стають простішими, і вони посилюють потребу реалізувати інтегрований підхід до системи управління ризиками. Неврахування взаємозв'язків ризиків, їх впливу один на одного та на сукупний ризик банку досить швидко створюють загрози фінансовій безпеці установи.

Тому трансформаційні процеси здійснюються і в системі нагляду, коли з боку НБУ головна увага зосереджується не лише на регулярному проведенні оцінювання загального фінансового стану та якості керівництва банку (пруденційний нагляд), а й здійснюється превентивний нагляд, коли наглядовий орган отримує право на вжиття запобіжних заходів у разі виявлення недосконалості систем управління ризиками в конкретному банку, не чекаючи реалізації цих ризиків.

Однак в умовах поглиблення фінансової глобалізації таких стандартів організації, функціонування та регулювання діяльності банків недостатньо. У багатьох країнах світу нині триває пошук нових організаційних форм реалізації зовнішніх наглядових конструкцій, про що свідчать розробки Базельського комітету [21], які формують якісно нові підходи до банківського нагляду і підвищують відповідальність банків за адекватність систем ризик-менеджменту.

Для підвищення конкурентоспроможності та закріплення ринкових позицій банкам необхідно шукати і внутрішні резерви, можливо навіть зі зміною цільової орієнтації в їх діяльності. Якщо розглянути «золоте правило» банківської діяльності «ліквідність–ризик–прибутковість», то досі ключовою точкою цього трикутника банками було обрано максимальний прибуток. У майбутньому банкам необхідно рухатись у бік пошуку центру рівноваги трикутника з обов'язковим підвищенням якості системи ризик-менеджменту та вибором нових підходів до антикризового управління діяльністю банку. Реалізації такого завдання може допомогти впровадження концепції комплексного банківського контролінгу із застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Якщо розглянути закордонний досвід [2], то контролінг, як система управління підприємствами, почав застосовуватись наприкінці XIX ст., у діяльності банків – значно пізніше (з другої половини XX ст.). При цьому найбільша активізація банківського контролінгу розпочалась у 1980-і роки, що було обумовлено розвитком фінансових ринків та послабленням регуляторного впливу на банківську діяльність. У результаті банки досить швидко отримали більш широкі можливості щодо прийняття самостійних управлінських рішень, і контролінг почав перетворюватись в один із центральних елементів системи банківського менеджменту.

Українські банки також почали застосовувати елементи контролінгу, які спочатку були схожими на жорсткий контроль фінансових показників діяльності банку. Пізніше (на початку XXI ст.) в Україні почали створюватись, особливо потужними банками, системи контролінгу, основними елементами яких були: планування, облік, аналіз, контроль та відповідне інформаційне забезпечення (табл. 2).

Концептуальні основи цих систем, їх принципи побудови та функції демонструють, що по суті банківський контролінг у той час майже збігався з фінансовим контролем. Такий підхід існував та використовувався на практиці банківською системою України [5; 9], однак досить швидко стало зрозумілим, особливо у кризових умовах (після 2008 року), що контролінг для банку має бути значно ширшою системою.

Таблиця 2

Основні елементи системи банківського контролінгу [9]

Принципи побудови	Функції
1. Спрямованість на реалізацію стратегії розвитку банку з обмеженням кількості параметрів, що контролюються	1. Визначення тенденцій і ступеня прогресу (регресу) в розвитку банку
2. Багатофункціональність, коли забезпечується контроль усіх пріоритетних показників у цілому по банку	2. Відстеження ходу реалізації фінансових завдань, установлених системою планових показників та нормативів
3. Орієнтація на використання кількісних стандартів та конкретні контрольовані параметри	3. Оцінювання відхилення фактичних фінансових показників від планових
4. Відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового планування та аналізу	4. Діагностика відхилень та прогнозування очікуваних фінансових показників
5. Своєчасність операцій контролінгу, обґрунтована дискретність контрольних операцій	5. Розроблення оперативних управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію діяльності банку
6. Гнучкість побудови з урахуванням можливостей пристосування до нових фінансових інструментів	6. Корегування окремих цілей та фінансових показників з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов
7. Простота побудови, щоб не використовувати додаткові потоки інформації	
8. Економічність контролінгу, тобто витрати на його реалізацію мають бути мінімізовані	

Тому науковцями було більш детально розглянуто специфіку понять «контроль» та «контролінг» без їх ототожнення. Окремі дослідники [20] розглядають контроль як складовий елемент системи контролінгу, яка спрямована на перспективу для прийняття управлінських рішень, і «контроль як фаза циклу контролінгу не зникає, а змінюється».

Іншим є підхід, коли контролінг та контроль ніяк не пов'язуються між собою, і система контролінгу ґрунтується на самоконтролі та самоуправлінні. Головним завданням такої системи є підвищення відповідальності кожного працівника – «самотійність замість залежності, самоуправління замість підпорядкування, довіра замість контролю» [2; 16]. Цей підхід є найбільш прийнятним, однак його особливості необхідно адаптувати до специфіки банківської діяльності, яка ускладнює реалізацію сучасного контролінгу на практиці (у порівнянні з підприємствами).

Якщо розглядати специфічні риси банківського бізнесу, то основними з них є:

- функціонування банків пов'язане не лише з фінансовими ринками (зовнішніми та внутрішніми), але і з реальним сектором економіки у цілому;
- рівень державного регулювання банківської діяльності є більш високим, ніж в інших сферах діяльності;
- основна частина фінансових ресурсів банків є «чужими» грошима, тобто їх формування здійснюється через залучення та запозичення коштів;
- банки обслуговують велику кількість клієнтів, фінансовий стан яких та репутація можуть сильно впливати на результати діяльності банківських установ, особливо у кризових умовах;
- банкам необхідно для утримання конкурентних позицій на ринку постійно оновлювати банківські продукти, розширювати інформаційну базу з використанням новітніх технологій;
- протягом усієї діяльності банки наражаються на різноманітні ризики: внутрішні і зовнішні, системні та несистемні, політичні, фінансові та функціональні (кредитний, ліквідності, ринковий, валютний, процентний, операційно-технологічний, інфляційний, юридичний, зловживань, стратегічний, репутації та інші не прогнозовані ризики).

Навіть цей неповний перелік специфічних рис банківської діяльності вказує на необхідність формування дієвого комплексного контролінгу в банках з обов'язковим урахуванням елементів самоорганізації.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Нині контролінг у більшості банків ґрунтується на процесному підході, охоплює всі бізнес-процеси та спрямований на підвищення ефективності діяльності і кожного з підрозділів, і всього банку. Основні завдання банківського контролінгу спрямовані на:

- формування оптимальної організаційної структури банку з урахуванням його цільових орієнтирів;
- оцінювання ефективності діяльності окремих бізнес-одиниць з урахуванням ключової точки «золотого правила» (в основному – максимальний прибуток);
- координацію центрів відповідальності для підвищення ефективності їх діяльності.

При цьому окремим бізнес-підрозділам можуть надаватись різні повноваження щодо прийняття остаточних рішень. Коли підрозділу банку надається повна свобода проявляти ініціативу, шукати нові методи відносин з клієнтами, здійснювати найбільш рентабельні операції та послуги, забезпечувати високу якість обслуговування, то результати діяльності можуть бути значними. Однак досить швидко, особливо в кризових умовах, можуть виникнути ситуації, коли досягнуте окремими підрозділами не збігається з загальними цілями банку. Прикладом такої суперечності і свідченням неефективності банківського контролінгу є сучасний стан банків України.

Якщо повернутись до світової кризи 2008 р., то вона сильно вплинула на фінансові результати діяльності вітчизняної банківської системи (-38,45 млрд грн станом на 01.01.2010 р.). Протягом трьох років ситуацію вдалось покращити (прибуток на 01.01.2013 р. становив 4,9 млрд грн, частка проблемних кредитів зменшилась на 2,3 %).

Однак багатьом банкам слід було звернути увагу на якість кредитного портфеля, яка покращилась, але обсяг простроченої заборгованості залишався високим (8,9 %) у портфелі, який в останні роки становить більше 70 % активів. Тому подальший кризовий період в Україні (2014–2015 рр.) швидко продемонстрував нестійкий стан банківської системи (результати діяльності станом на 01.10.2015 р. становили -52,2 млрд грн, частка проблемних кредитів у кредитному портфелі становить майже 20 % навіть без банків, які визнано проблемними). Основною причиною таких результатів є наявність значної кількості валютних кредитів, що надавались клієнтам, які не мали офіційної валютної виручки, а девальвація національної валюти досить швидко призводить до неповернення позик.

Оскільки кредитний і валютний ризики найбільш сильно впливають на ліквідність банківської системи [3; 4; 14; 21], у банках склалась ситуація значної незбалансованості активів та зобов'язань, тобто було порушено «золоте правило» банківського бізнесу за всіма ключовими точками трикутника управління («прибуток – ліквідність – ризики»), якого необхідно дотримуватись.

Отже, банкам з позиції контролінгу слід враховувати інтегральний вплив різних ризиків на результати діяльності банків, особливо на якість кредитного портфеля, який має високу питому вагу в активах банківської системи (значно вищу в порівнянні зі світовими стандартами).

Банкам необхідно формувати комплексні системи контролінгу з реструктуризацією багатьох бізнес-процесів, введенням організаційних змін, оновленням критеріїв оцінювання центрів відповідальності банку. Банківський контролінг має відповідати специфіці банку, стати динамічним і сучасним з елементами оптимальної оргструктури й головне – бути спроможним разом з ризик-менеджментом інтегруватись у загальну систему довгострокового управління сукупним ризиком банківської діяльності.

Для цього кожному з банків у системі комплексного контролінгу необхідно мати підсистему (рис.), яка для врахування багатоваріантності ризиків та факторів, що впливають на ризики, буде мати доступ до накопичених та поточних даних загальної системи ризик-менеджменту банку.



Рис. Схема інформаційного взаємозв'язку контролінгу з ризик-менеджментом

Джерело: складено автором з урахуванням [2; 4; 7; 10; 11].

Такий підхід дасть можливість систематизувати інформацію, забезпечувати її регулярне оброблення, прогнозувати середньозважений сукупний ризик та розширювати можливості щодо прийняття адекватних управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності.

Висновки. Таким чином, слід відзначити, що банківський контролінг має бути динамічним та сучасним з оптимальною організаційною структурою, що ґрунтується на принципах самоконтролю й самоуправління, які активізують кожного з працівників та підвищують їх відповідальність за результати діяльності.

Крім цього, контролінгу необхідно на практиці разом з ризик-менеджментом банку інтегруватись у загальну систему довгострокового управління сукупним ризиком банківської діяльності, що дозволить вищому керівництву вчасно реагувати на сукупний ризик та навіть у складних економічних умовах приймати адекватні та ефективні рішення.

Цей процес є складним та витратним для банку, оскільки впровадження концепції комплексного контролінгу вимагає реформування систем планування, аналізу, обліку, контролю та моніторингу, а також нового підходу до критеріїв оцінювання результативності окремих підрозділів та бізнес-процесів.

Однак, щоб не потрапляти до переліку проблемних, підвищувати власний рейтинг і мати конкурентні переваги, вітчизняним банкам необхідно здійснювати інноваційне

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

регулювання та координацію свого бізнесу з передбаченням сукупного ризику та зниженням його до прийняттого рівня. Такі дії стабілізують банківську систему й позитивно вплинуть на економічні процеси країни в цілому.

Список використаних джерел

1. *Банківські ризики: теорія та практика управління* : монографія / Л. О. Примостка, О. В. Лисенок, О. О. Чуб та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 456 с.
2. *Вартість банківського бізнесу* : монографія / [А. О. Єпіфанов, С. В. Леонов, Й. Хабер та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук А. О. Єпіфанова та д-ра екон. наук С. В. Леонова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 295 с.
3. *Жарій Я. В.* Вплив кредитного та валютного ризиків на ліквідність банківської системи України / Я. В. Жарій, В. В. Куфаєв // Вісник Черніг. держ. технол. ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 2 (66). – С. 244–253.
4. *Жарій Я. В.* Інтегрований підхід до ризик-менеджменту як основа економічної безпеки банківської системи / Я. В. Жарій // GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки : монографія / за ред. проф. І. П. Мігус. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2014. – С. 30–54.
5. *Задорожний З. В.* Контролінг : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Тернопіль : Прінт-інформ, 2010. – 224 с.
6. *Івахненко С. В.* Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
7. *Івченко І. Ю.* Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
8. *Кандиба К. О.* Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід / К. О. Кандиба // Научно-технический сборник. – 2009. – № 89. – С. 396–403.
9. *Лавінський Г.* Банківський контролінг / Г. Лавінський, В. Галіцин, І. Бушуєва // Вісник НБУ. – 2004. – № 1. – С. 34–37.
10. *Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків»* [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 № 104. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36986>.
11. *Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України* [Електронний ресурс] : Постанова НБУ від 02.08.2004 № 361. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36985>.
12. *Міщенко В. І.* Банківський нагляд : підручник / В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. – К. : Центр наукових досліджень НБУ, УБС НБУ, 2011. – 498 с.
13. *Омельченко Г. В.* Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку / Г. В. Омельченко // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2009. – № 1 (4). – С. 118–125.
14. *Островська Н. С.* Контролінг ризиків у банку як метод формування банківського менеджменту [Електронний ресурс] / Н. С. Островська // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 27. – С. 58–65. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa_2014_27_11.pdf.
15. *Офіційний сайт Національного банку України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
16. *Пугарська Н. Б.* Ефективність системи контролінгу в управлінні банком / Н. Б. Пугарська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 276–282.
17. *Сич Є. М.* Особливості управління банківськими ризиками в сучасній моделі українського ринку / Є. М. Сич, Я. В. Жарій // Економіка й управління : збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту. – К. : КУЕТТ, 2005. – Вип. 7. – С. 277–283.
18. *Управління банківськими ризиками* : навч. посіб. / за ред. Л. О. Примостки. – К. : КНЕУ, 2007. – 600 с.
19. *Чуб О.* До питання використання банками механізмів сек'юритизації активів / О. Чуб // Банківська справа. – 2009. – № 3 (87). – С. 69–70.
20. *Шульга Н. П.* Банківський контролінг : підручник / Н. П. Шульга. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 437 с.
21. *International regulatory framework for banks (Basel III)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.