

ФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ

к. е. н., доцент *Островська Н. С.*

Україна, м. Київ, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, докторант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

ARTICLE INFO

Received 19 January 2018
Accepted 04 February 2018
Published 10 February 2018

KEYWORDS

risks controlling,
banking,
bank management,
investment policy,
information technology,
risk management

ABSTRACT

The author gave us some examples of formation of banking risks controlling and their need in Ukrainian commercial banks which, at the present stage of development, are in dare need of innovations both in sphere of management and in sphere of separate products development. The realization of controlling acquires special relevance, whereas the last is not just a management system which has absorbed the functions of accounting, planning, marketing and budget control but also high-quality new sample of manager thinking addressed in future.

Bank controlling is a functional system of planning, controlling and analyzing rejections, coordination, internal consulting and general information management of the bank. The main aim of controlling is orientation of management process for achievement of the goals of the bank. Nowadays, the market of providing controlling services in Ukraine is undeveloped, so that, it is expedient, creating of controlling companies or expansion of assortment of services of audit companies. In order to reduce the negative consequences of irrational management decisions the most effective are modern trends of services use of controlling company, whose specialists provide to bank the fulfillment of ultimate goals

© 2018 The Author.

Вступ. На сьогоднішній день відсутня єдина методологічна база інтегрованої системи управління ризиками. В українських банках використовуються окремі елементи ризик-менеджменту, але для забезпечення безпечної діяльності існуючих методів недостатньо. 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.

Банківський контролінг – це незамінний компонент банківського ризик-менеджменту, що допомагає мінімізувати ризики. 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.

Система контролінгу являє собою якісну складову банківського ризик-менеджменту, яка дозволяє діагностувати ймовірні проблеми в зміні ризикової позиції і коректувати управлінські рішення до того, як дані проблеми переростуть в найгірші варіанти реалізації банківських ризиків.

Результати досліджень. У вітчизняній банківській системі окремі елементи комплексної системи управління діяльністю підприємства та реальної оцінки його прибутковості почали з'являтися кілька років тому у вигляді застосування окремих технологій планування та оцінки діяльності, переважно, скопійовані у зарубіжних компаній. Деякою мірою функції служби контролінгу в українських банках виконували планово-аналітичні відділи, бухгалтерія, відділи маркетингу. Проте сутність концепції контролінгу полягає в комплексному характері застосування його інструментів, а окреме використання окремих елементів навряд чи принесе успіх у цій сфері [10].

Поняття контролінгу розкривається в Новітньому словнику іноземних слів і виразів: «Під контролінгом (англ. controlling) розуміється систематичний управлінський контроль, відстеження ходу виконання поставлених завдань з одночасною корекцією роботи; здійснюється на основі дотримання встановлених стандартів і нормативів, постійного регулювання і моніторингу як найважливіше завдання економічного управління» [7].

Пісчасов Ф. та Попов Е. зазначають: «Під контролінгом в банку розуміємо функціональну систему планування, контролю і аналізу відхилень, координації, внутрішнього

консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва банку. Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей банку» [4].

У загальних визначеннях контролінгу вказується, що дане поняття включає також нагляд, виявлення слабких місць в управлінні та їх покращення, вдосконалення механізму управління, процедур прийняття рішень, обґрунтування і досягнення поставлених цільових установок.

Отже, розглянувши сутність банківського контролінгу і узагальнивши різні точки зору, можна сказати, що дане поняття являє собою систему постійного і систематичного нагляду та аналізу банківської діяльності, виявлення слабких місць в ризик-менеджменті та їх корекція, удосконалення системи управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що базується на концепції інтегрованого менеджменту.

Отже, сутність контролінгу, як надійного механізму банківського ризик-менеджменту, проявляється 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 ін.;
- 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.

Ризик-контролінг реалізує свої функціонально-цільові установки на стратегічному та оперативному рівнях (рис. 1.1).

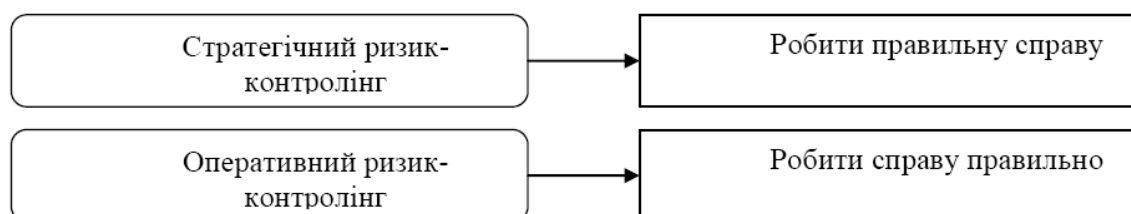


Рис. 1. Функціонально-цільові установки на стратегічному та оперативному рівнях

Завдання стратегічного контролінгу полягає у координації функцій стратегічного аналізу, плануванні та здійсненні контролю за функціонуванням банку в цілому, а також у розвитку стратегічного інформаційного забезпечення.

Основними напрямками функціонування системи стратегічного контролінгу є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз конкуренції;
- аналіз ключових факторів успіху;
- формування місії та портфеля стратегій банку;
- аналіз стратегічного позиціонування;
- аналіз витратоутворюючих факторів, контроль за реалізацією корпоративної стратегії банку.

Головною метою оперативного, або тактичного, контролінгу є створення ефективної системи управління та оцінки поточної діяльності банку у площині «витрати – прибуток». Причому така оцінка ґрунтується на результатах порівняння фактичних значень із запланованими як у цілому по банку, так і в розрізі окремих бізнес-процесів.

Основними напрямками розвитку системи тактичного контролінгу є:

- а) сприяння організації єдиної та багатомірної системи планування діяльності банку (за схемою: місія – стратегія – бізнес-план – фінансовий план і бюджет) і постійне узгодження окремих її складових;

- б) розробка оперативних планів і визначення контрольних показників;
- в) безперервний контроль за виконанням планових завдань і розробка заходів щодо максимізації ефективності й оперативності управління при відхиленнях;
- г) створення комплексної аналітичної бази для швидкого і повного інформування керівництва і відповідальних підрозділів банку про хід виконання плану і поточні результати;
- д) підвищення мотивації персоналу з метою досягнення планових завдань.

Таким чином, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей і оперує з такими показниками, як доходи, витрати, прибуток, ефективність, рентабельність, ліквідність, стійкість, надійність та ін.

Отже, відмінність оперативного контролінгу від стратегічного полягає в тому, що оперативний контролінг потребує набагато більшої кількості інформації, яка стосується поточної діяльності і банку і має точно враховувати всі її аспекти. У свою чергу, система контролінгу має вчасно забезпечити своїх користувачів вичерпними даними згідно з їх потребами та побажаннями [10].

О. Ковальов у своїй статті «Архітектура банківського контролінгу» виділяє наступні основні етапи процесу контролінгу ризиків:

1) етап попереднього проектування системи контролінгу ризиків, що включає попередній аналіз складу фінансових інструментів і об'єктів ризику банку та організаційної структури управління ними, розробку організаційних принципів, політик, методик, порядків і регламентів, проектування і складання плану впровадження відповідних інформаційних технологій;

2) етап поточного планування процесу управління та обмеження ризиків, що включає поточний аналіз рівня прийнятих функціональними підрозділами ризиків на конкретних об'єктах ризику, а також розробку заходів щодо його обмеження, розрахунків та затвердження лімітів;

3) етап регулювання, що включає здійснення конкретних процедур прийняття рішень і операцій поточного управління та обмеження ризиків;

4) етап обліку і підготовки звітності, обробки та аналізу інформації;

5) етап подальшого контролю здійснення всіх встановлених процедур обмеження ризиків [8].

Проте, на кожному зі своїх етапів банківський ризик-менеджмент у своєму розпорядженні володіє специфічними можливостями, методами і прийомами реалізації цілей та завдань у сфері управління банківськими ризиками. І тільки на етапі аудиту та коригування мети і завдання цих двох самостійних напрямків банківської діяльності зливаються в одне ціле.

У концептуальній основі даних теорій закладені дані управлінського обліку. Різниця полягає в пріоритетах і методах, а також у тому, що в другій концепції предметна область розширюється за рахунок розширення інформаційних джерел – всіх організаційних форм банківський ризик-менеджменту. Принципи концепції «контролінг – управлінська інформаційна система» мають на увазі під контролінгом інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – збір і обробку інформації, що використовуються при плануванні, контролі і регулюванні показників.

Отже, розглянувши поняття, роль, етапи проведення контролінгу банківських ризиків та його основні концепції, можна зробити висновок, що банківський контролінг є невід'ємною частиною мінімізації банківських ризиків та прийняття управлінських рішень. Різні підходи до сутності контролінгу, його функцій та інформаційної бази відобразились в основних концепціях, які використовуються і по сьогоднішній день.

Для детальнішого аналізу функцій служби контролінгу в банку розглянемо основні організаційні принципи контролінгу ризиків. Відповідно до сучасних принципів проектування управлінських процесів найбільш доцільно застосувати процесний підхід для визначення організаційних засад загальнобанківської системи контролінгу ризиків. Головним методологічним принципом процесного підходу є чітке розмежування процесу «ризик-менеджменту» та загальнобанківської системи «контролінгу ризиків».

В управлінському процесі контролінгу ризиків беруть участь кілька підрозділів банку, які застосовують спеціалізовані методи та інструменти ідентифікації, оцінки, обмеження та контролю рівня прийнятих ризиків. Тому найважливішим аспектом побудови в банку ефективною системи контролю ризиків є організаційна інтеграція в єдину систему застосовуваних у банку окремих елементів контролю ризиків.

Контролінг як сервісна підтримка менеджменту має розглядатись з позиції системи та процесу, тобто вона має дуалістичну структуру, що дозволяє виконання принципу інтегрованості виконання завдань та функцій, покладених на неї.

Інтегрованою системою контролінгу ризиків є взаємопов'язана система застосування наступних інструментів і методів:

- організаційних принципів;

- методів ідентифікації та оцінки рівня прийнятих ризиків;
- інструментів встановлення лімітів та обмежень на основні фінансові інструменти та операції банку і процедури їх контролю;
- інших інструментів обмеження і нейтралізації ризиків (хеджування, страхування, резервування і т. д.);
- інструментів моніторингу ключових ризиків та їх періодичної оцінки, поточного та наступного контролю якості управління активами й пасивами та рівнем прийнятих ризиків;
- інструментів інформаційно-технологічного забезпечення управлінського обліку про всі параметри і реквізити угод і операцій, які становлять поле ризиків банку [8].

Для виконання завдань контролінгу можуть залучатись всі працівники, виконуючи завдання, що передбачає стратегія контролінгу ризиків. Контроль може здійснюватися у формі загальних зборів колективу, засідань фокус-груп і т.д. Поряд з цим починаючи з 70-х років у структурі управління фірм і банків у розвинених країнах для цієї мети стали створюватися спеціальні управлінські структури, що отримали назву служби контролінгу.

Однією з умов функціонування служби контролінгу є те, що спеціалісти з контролінгу не повинні виконувати роль керівників, а мають лише забезпечувати керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якщо працівники служби контролінгу не збирають первинної інформації, не узагальнюють її за необхідними напрямками, то їхня роль, по суті, обмежується тільки передаванням інформації.

До функцій, що виконує служба контролінгу банку відносять:

- контроль за злагодженістю функціонування всіх підрозділів банку на основі збору та аналізу різної інформації (не тільки економічного, але і технічного характеру). Контролер повинен бути найбільш поінформованою людиною в організації;
- допомога керівникам різних рівнів управління, що виражається в підтримці планування, консультації по всіх управлінських питаннях, сприяння у вирішенні і виявленні проблем.

Таким чином, загострення конкурентної боротьби, необхідність розробки і здійснення конкурентної стратегії призвели до істотних змін у сфері банківського управління – до появи спочатку маркетингу, а потім – контролінгу.

Однак було б помилкою вважати, що організаційне забезпечення банківської стратегії і політики обмежується створенням служби маркетингу та контролінгу. Як показує практика, для успішної реалізації стратегії можуть знадобитися зміни в банківській організаційній структурі в цілому.

Таким чином, контролери – це банківські фахівці, що реалізують функції контролінгу в банківській практиці та виконують такі завдання:

- здійснюють інформаційне, аналітичне та методичне забезпечення управлінських рішень;
- організують збір, оцінку, аналіз і інтерпретацію планових і звітних даних, а також зовнішньої та внутрішньої інформації, прямо або опосередковано пов'язаної з видами банківської діяльності;
- координують та інтегрують процеси керування;
- забезпечують прозорість, зрозумілість і об'єктивну інтерпретацію отриманих результатів;
- формують інтегровану концепцію банківського менеджменту та адекватну сучасним вимогам менеджменту інфраструктуру банку.

Отже, контролери – це навігатори банківських керівників при досягненні цілей, внутрішні консультанти з питань економіки, організації та управління для керівників функціональних сфер діяльності, а також системні інтегратори та координатори банківських бізнес-процесів.

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 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.

Вперше елементи контролінгу у вітчизняних банках з'явилися в кінці 90-х років. На відміну від зарубіжних у вітчизняних банках впровадження елементів контролінгу розпочалося із бюджетування. Цьому процесу сприяла активна технічна допомога, яка була надана іноземними фахівцями в рамках програми реструктуризації банківської системи України.

Таким чином, сформулюємо основні завдання банківського контролінгу:

- планування: підготовка, координація і реалізація стратегічних планів, бізнес-планів, фінансових планів та бюджету;
- розробка методів і принципів податкової політики;
- оцінка діяльності окремих підрозділів і банку в цілому;
- підготовка та інтерпретація звітів про фактичне виконання планових показників для керівництва та власників банку, підготовка звітів для зовнішніх користувачів (контролюючих органів, клієнтів, мас-медіа та ін.);
- організація внутрішнього контролю, спрямованого на збереження активів банку та недопущення зловживань;
- проведення ринкових і макроекономічних досліджень;
- підвищення кваліфікації працівників.

Ефективне функціонування банківської установи потребує застосування новітніх технологій у сфері управління фінансами банку, але необгрунтоване перенесення досвіду більш розвинутих країн не приводить до очікуваних результатів. Тому використання новітніх інструментів для підтримки функцій управління вимагає врахування умов та особливостей функціонування вітчизняних банківських структур. Класифікації ризиків зарубіжними експертами та рекомендовані національним законодавством суттєво відрізняються, як за кількістю, так і за сутністю.

На особливу увагу заслуговує аналіз впливу ризиків банківської діяльності на окремі портфелі. Здебільшого виокремлюють три види портфелів: портфель операцій з поточного розміщення тимчасово вільних ліквідних коштів (кредитний портфель); торговий портфель (цінні папери на продаж та торговельні цінні папери); портфель стратегічних банківських капіталовкладень (портфель цінних паперів на інвестиції).

Завдання контролінгу полягає в приведенні оцінки підсумків і ризиків за різними портфелями до одної методики. Як бачимо, ризики супроводжують банківську діяльність і їх неможливо уникнути, якщо банк хоче зберегти свій статус. Але ризики ліквідності та втрати рейтингу можуть стати значними перешкодами на шляху залучення коштів кредиторів, що, у кінцевому підсумку, зовсім не виключає ймовірності втрати банком досягнутого рівня прибутковості.

Варто зазначити, що високий рівень свободи банків не виключає певних обмежень НБУ, передовсім щодо показників і критеріїв оцінки ризиків, які контролюються підрозділом банківського нагляду НБУ.

Однак створити ідеальну систему показників поки що не вдалося. Це виявилось надто складною проблемою, оскільки тиск ризиків спричиняє постійні коливання вартості банківських активів. За такої ситуації банкам необхідно опрацювати чітку систему управлінського обліку для управління ризиками на основі аналізу, обмежень і контролю їхніх лімітованих значень, а вже потім формувати систему контролінгу.

Отже, проаналізуємо системи контролінгу таких основних видів банківських ризиків. Контролінг кредитних ризиків є основним у банківській діяльності. Під контролінгом кредитного ризику розуміється система інструментів досягнення кінцевої цілі банку щодо управління даним ризиком (його мінімізація), яка базується на прийнятті ефективних управлінських рішень на основі наявного інформаційного забезпечення, планів, аналізі та контролі за виконанням планів; надання обгрунтованих та 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.

Попередньою умовою створення сильного банку є створення ефективного процесу контролінгу кредитного ризику. 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 за прийнятим кредитним підрозділом 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 даної системи, як методу мінімізації кредитного ризику всім персоналом банку.

Контролінг валютного ризику – це система управління процесом мінімізації валютного ризику, яка базується на прийнятті управлінських рішень щодо підтримки прийнятого рівня даного ризику за допомогою розроблення стратегій та методологій, аналізу, планування та контролю на основі внутрішньої та зовнішньої інформації банку.

До функцій контролінгу валютних ризиків належать:

- розробка шляхів мінімізації валютних ризиків, використовуючи такі методи хеджування, як форвардні валютні операції, валютні ф'ючерси, валютні опціони, операції СВОП;
- обґрунтування стратегії та напрямів розвитку валютних операцій банку;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки валютного ризику;
- коригування заходів банківських підрозділів щодо мінімізації рівня валютного ризику.

Повноцінне функціонування контролінгу валютного ризику неможливе без відповідного інформаційного та технологічного забезпечення контролінгової служби, першочергове значення має інформація щодо ситуації на світовому валютному ринку та законодавчі обмеження.

Контролінг процентного ризику являє собою систему обліку, аналізу, планування та контролю для прийняття раціональних управлінських рішень щодо мінімізації процентного ризику та вибору оптимальної стратегії його управління.

Основними функціями контролінгу процентного ризику є:

- розробка стратегії щодо управління процентного ризику і прийомів її реалізації. Полягає у виборі однієї з альтернатив:
- мінімізація процентного ризику, що включає уникнення ризику чи повну його передачу;
- максимізація прибутку при обмеженні процентного ризику (передача зайвого ризику або його обмеження);
- визначення методів аналізу рівня процентного ризику та його проведення;
- пошук шляхів мінімізації процентного ризику;
- обґрунтування ефективності методів контролю ризику (лімітування, хеджування, цільові значення позицій) та їх удосконалення;
- контроль за виконанням підрозділами банку відповідних завдань щодо управління процентним ризиком.

Система контролінгу процентного ризику також використовує такі стратегії мінімізації рівня ризику, як:

- 1) імунізація ризику процентного спреда – реалізується за допомогою методів угод збільшення терміну балансу, процентного свопу та опціону;
- 2) імунізація ризику зміни вартості власного капіталу – передбачає використання методу визначення показника дюрації.

Контролінг операційного ризику – це система управління діяльністю банку для досягнення його стратегічних цілей розвитку та запланованих результатів діяльності, що базується на прийнятті управлінських рішень щодо корпоративного менеджменту, внутрішнього контролю, удосконалення інфраструктури і елементами якої є аналіз, планування, контроль та інформаційне забезпечення.

Для ефективного процесу контролінгу ризиками важливим фактором є сприятливе середовище. Контролінгова служба та керівництво має бути обізнаними щодо основних аспектів операційних ризиків банку як окремої категорії ризику, яка повинна управлятися.

До функціональних обов'язків контролінгової служби щодо мінімізації операційних ризиків відносять:

- розробка та корекція системи управління операційними ризиками, що передбачає його ідентифікацію, оцінку, відстеження, контроль та мінімізацію;
- виявити основні елементи операційного ризику, що підлягають першочерговому контролю;
- контроль за послідовністю впровадження по всій структурі банку системи мінімізації операційного ризику та роз'яснення персоналу щодо його відповідальності в даному процесі;
- розробка та впровадження політик, процедур, процесів для управління операційним ризиком у всіх матеріальних продуктах, напрямках діяльності, процесах і системах банку;
- удосконалення системи фінансової звітності та обліку;

– аналіз факторів та індикаторів збільшення рівня операційного ризику та розробка шляхів їх усунення, або мінімізації;
– подальший контроль за виконанням задач щодо управління операційним ризиків, покладених на підрозділи банку.

Контролінг операційного ризику передбачає розробку рекомендацій щодо підвищення рейтингу банку та довіри клієнтів, створення позитивного іміджу, удосконалення інформаційного забезпечення, розширення маркетингових засобів та впровадження новітніх технологій надання банківських послуг.

Висновки. Таким чином, система контролінгу основних видів банківських ризиків складається з наступних ключових елементів:

- 1) сукупність стратегій, регламентів, процедур, методик, що передбачають досягнення цілей функціонування банку при прийнятому рівні ризикованості;
- 2) сукупність методів, що дозволяють оцінювати рівень ризику банку;
- 3) інформаційне забезпечення;
- 4) висококваліфікований персонал;
- 5) система контролю за виконанням поставлених завдань та обов'язків.

Отже, система контролінгу в Україні проходить лише свою початкову стадію розвитку та має багато недоопрацьованих та протиріч. Контролінг банківських ризиків є теоретично необґрунтованим та базується лише на зарубіжному досвіді. Тому актуальним на сьогоднішній день є виділення найефективніших інструментів та методів контролінгу з зарубіжної практики та їх адаптація до банківської системи України та менталітету ведення бізнесу, а також створення єдиної методології інтегральної системи банківського контролінгу.

В рамках надання контролінгових послуг в зазначені строки контролінгова компанія виконує ряд функцій, а саме: розробка стратегії розвитку бізнесу, підготовка регламентуючих документів, положень, методик, планів виконання, навчання персоналу, співпраця з клієнтською базою, а також інші необхідні дії. Використовуючи послуги компанії, банк отримає більше переваг, так як розміщення продукту буде здійснено оперативно, з рівнем прийнятого ризику, висококваліфікованим персоналом та з максимальним економічним ефектом.

Отже, контролінг банківських ризиків є необхідною та оптимальною системою управління та мінімізації ризиковості функціонування банківських установ сучасності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7 грудня 2000 року № 2121 – III // Сайт правової системи Нормативні Акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua>.
2. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» від 15.03.2004 № 104 / Національний банк України, Постанова // Сайт правової системи Нормативні Акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
3. Лаута Ю.С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві / Ю. С. Лаута, Б. І. Герасимов. – Тамбов : Видавництво «Тамбо», 2005. – 96 с.
4. Пісчасов Ф. Інструментарій контролінгу підприємства / Ф.Пісчасов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/management/controlling>.
5. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146-154.
6. Терещенко О. О. «Контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137-146.
7. Новітній словник іншомовних слів і виразів. – Мн. ; Харвест : ТОВ «Видавництво АСТ», 2001. – 976 с.
8. Журнал «Фінансовий Директор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gaap.ru>.
9. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
10. Електронна онлайн бібліотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.books.br.com.ua>.
11. Соціальна мережа HR-менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadry.ru>.
12. Risk Management Guidelines for Derivatives [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org>.