

УДК 336.76:658.14
DOI: 10.60022/3(1)-31S

Тарасенко Ірина Олексіївна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Tarasenko Iryna

Doctor of Science, Professor
Head of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3626-4377

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor
Professor of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8176-1850

Обертинський Богдан Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Obertynskyi Bohdan

PhD Student of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0009-0001-1947-800X

Пакош Олег Олександрович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Pakosh Oleh

PhD Student of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
ORCID: 0009-0006-9887-9018

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ ТА УЧАСНИКАМИ ФОНДОВОГО РИНКУ

Анотація. Стабільність та ефективність фінансових інститутів, зокрема банків та професійних учасників фондового ринку, є вирішальним чинником макроекономічної безпеки та розвитку країни. В сучасних умовах діяльність учасників фондового ринку відбувається в середовищі, що характеризується посиленням глобальних ризиків, стрімкою цифровою трансформацією фінансових послуг, ускладненням регуляторних вимог та впливом поведінкових факторів на ринкову динаміку. Це формує нагальну потребу в удосконаленні внутрішніх систем управління, здатних забезпечити стратегічну адаптивність, проактивне управління ризиками та операційну ефективність.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад побудови системи фінансового контролінгу як інтегрованого елементу управління банками та професійними учасниками фондового ринку. Дослідження спрямоване на подолання фрагментарності в поглядах на функції контролінгу шляхом створення моделі, що системно поєднує стратегічне планування, операційну ефективність і управління ризиками в єдиному інформаційно-аналітичному контурі, адаптованому до сучасних умов.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, системно-структурного аналізу та порівняння. Для кількісного обґрунтування ефективності інтегрованого підходу використано математичний апарат портфельної теорії, зокрема методику розрахунку Value at Risk (VaR) з урахуванням кореляції активів. Теоретичною базою послужили сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що висвітлюють проблеми



фінансового контролінгу, управління ризиками в банках, цифровізації фінансових ринків, поведінкових фінансів та функціонування фондового ринку України.

В результаті дослідження розроблено інтегровану модель фінансового контролінгу, яка позиціонує його як системоутворююче ядро, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями інституту, операційним контролінгом та системою управління ризиками й комплаєнсом через єдину інформаційно-аналітичну платформу. Кількісно доведено, що інтегрована оцінка ризику інвестиційного портфеля з використанням інструментів контролінгу (Portfolio VaR) є на 8.4% точнішою за суму індивідуальних ризиків, що демонструє ефект диверсифікації та підтверджує необхідність комплексного підходу. Запропоновано систему збалансованих ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи самої системи контролінгу за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською (ринковою), внутрішніх процесів та навчання. Визначено траєкторію еволюції інструментів контролінгу від традиційних (бюджетування, variance analysis) до цифрово-інтегрованих (continuous planning на основі ML, prescriptive analytics, real-time моніторинг), що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління. Окреслено практичні наслідки впровадження моделі, зокрема підвищення фінансової стійкості, оптимізацію використання капіталу та скорочення часу на прийняття управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні та спеціалізації окремих аспектів запропонованої моделі. Це, передусім, розробка алгоритмів інтеграції ESG-критеріїв та факторів сталого розвитку в методику стратегічного та інвестиційного контролінгу. Актуальним є моделювання впливу поведінкових біасів інвесторів і соціальних медіа на ринкові тренди для вдосконалення прогностичних інструментів контролінгу. Окремим важливим напрямом є дослідження стійкості моделі в умовах екстремальних зовнішніх шоків, властивих українському ринку, з використанням стресового тестування. Також необхідна розробка рекомендацій щодо оптимізації архітектури інформаційної платформи контролінгу з точки зору кібербезпеки, швидкості обробки даних та відповідності міжнародним стандартам звітності, що є критичним для інтеграції фінансових інститутів України в європейський простір. Розвиток зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасного наукового підходу до управління фінансовими інститутами в умовах невизначеності.

Ключові слова: фінансовий контролінг, управління, банки, учасники, фондовий ринок.

THE ROLE OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF BANKS AND SECURITIES MARKET PARTICIPANTS

Abstract. The stability and efficiency of financial institutions, particularly banks and professional securities market participants, are decisive factors for a country's macroeconomic security and development. In the current environment, the activities of securities market participants take place in a context characterised by heightened global risks, rapid digital transformation of financial services, increasing complexity of regulatory requirements, and the influence of behavioural factors on market dynamics. This creates an urgent need to enhance internal management systems capable of ensuring strategic adaptability, proactive risk management, and operational efficiency.

The aim of the article is the theoretical substantiation and development of the conceptual foundations for constructing a financial controlling system as an integrated element of managing banks and professional securities market participants. The research is directed at overcoming the fragmentation in perspectives on controlling functions by creating a model that systemically combines strategic planning, operational efficiency, and risk management within a unified information-analytical framework, adapted to modern conditions.

The methodological basis of the research comprises general scientific methods of analysis, synthesis, generalisation, systemic-structural analysis, and comparison. To quantitatively substantiate the effectiveness of the integrated approach, the mathematical apparatus of portfolio theory was used, specifically the Value at Risk (VaR) calculation methodology taking into account asset correlations. The theoretical foundation was provided by contemporary scientific works of domestic and foreign authors addressing the problems of financial controlling, risk management in banks, digitalisation of financial markets, behavioural finance, and the functioning of the Ukrainian securities market.

As a result of the research, an integrated financial controlling model has been developed, positioning it as a system-forming core that ensures the connection between an institution's strategic goals, operational controlling, and the risk management and compliance system through a unified information-analytical platform. It has been quantitatively proven that the integrated assessment of an investment portfolio's risk using controlling tools (Portfolio VaR) is 8.4% more accurate than the sum of individual risks, demonstrating

the diversification effect and confirming the necessity of a comprehensive approach. A system of balanced key performance indicators (KPIs) has been proposed for evaluating the performance of the controlling system itself across four perspectives: financial, customer (market), internal processes, and learning. The trajectory of the evolution of controlling tools from traditional ones (budgeting, variance analysis) to digitally-integrated ones (continuous planning based on ML, prescriptive analytics, real-time monitoring) has been defined, ensuring a transition from reactive to proactive management. The practical implications of implementing the model have been outlined, including enhanced financial stability, optimisation of capital utilisation, and reduced time for managerial decision-making.

Prospects for further research lie in deepening and specialising certain aspects of the proposed model. This includes, first and foremost, the development of algorithms for integrating ESG criteria and sustainable development factors into strategic and investment controlling methodologies. Modelling the influence of investor behavioural biases and social media on market trends to improve predictive controlling tools is highly relevant. A separate important direction is researching the model's resilience under extreme external shocks characteristic of the Ukrainian market, using stress testing. Furthermore, the development of recommendations for optimising the architecture of the controlling information platform from the perspectives of cybersecurity, data processing speed, and compliance with international reporting standards is necessary, which is critical for integrating Ukrainian financial institutions into the European space. The development of these directions will contribute to forming a modern scientific approach to managing financial institutions under conditions of uncertainty.

Keywords: financial controlling, management, banks, participants, securities market.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування банків та інституційних учасників фондового ринку є критичним чинником фінансової стабільності та економічного зростання країни. У сучасних умовах ці суб'єкти діяльності функціонують в середовищі, що характеризується посиленням впливу глобальних кризових явищ, стрімкою цифровою трансформацією фінансових послуг, ускладненням спектра ризиків та посиленням регуляторних вимог. Це створює постійну потребу в удосконаленні внутрішніх систем управління, здатних забезпечити не лише операційну стабільність, але й стратегічну адаптивність, міцність до шоків та довіру контрагентів.

Ядром такої системи управління виступає фінансовий контролінг, який, виходячи за межі традиційного обліку та звітності, має забезпечувати комплексне інформаційно-аналітичне супроводження прийняття управлінських рішень, координацію планово-контрольних процесів та управління ризиками. Проте в контексті діяльності банків та професійних учасників фондового ринку виникає суттєва наукова та прикладна проблема. Вона полягає у відсутності цілісної концепції та адаптованого методичного інструментарію фінансового контролінгу, які б системно враховували специфіку їх бізнес-моделей, особливості оперування на фінансових ринках, високий рівень регуляторного навантаження та вимоги цифрової епохи.

Ця проблема безпосередньо пов'язана з низкою важливих наукових і практичних завдань. З наукової точки зору, існує потреба в подальшій розробці теорії фінансового контролінгу шляхом її інтеграції з сучасними концепціями корпоративного управління, ризик-менеджменту, поведінкових фінансів та управління інноваціями в фінансовому секторі. Необхідно теоретично обґрунтувати його трансформацію з функції внутрішнього фінансового контролю на інтегровану систему підтримки стратегічного та оперативного управління, здатну реагувати на волатильність ринків, технологічні виклики та зміни в поведінці інвесторів.

З практичної сторони, розв'язання сформульованої проблеми спрямоване на досягнення ключових завдань для фінансових інститутів. По-перше, це завдання підвищення їх стійкості та ефективності шляхом впровадження проактивної системи контролінгу, яка забезпечує своєчасну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію комплексних ризиків (кредитних, ринкових, операційних, кіберризиків). По-друге, це завдання оптимізації управління капіталом та інвестиційними портфелями в умовах невизначеності, зокрема щодо інструментів, що набувають значення, таких як зелені облігації. По-третє, це завдання забезпечення конкурентоспроможності у зв'язку з розвитком фінтеху та інтернет-фінансів, що вимагає від контролінгу інструментів аналізу нових бізнес-моделей, цифрових каналів дистрибуції та клієнтських практик.

Таким чином, актуальність дослідження ролі фінансового контролінгу в системі управління банками та учасниками фондового ринку зумовлена потребою у науковому обґрунтуванні та практичній реалізації інтегрованого підходу до управління, який би поєднував стратегічне планування, оперативну ефективність, управління ризиками та адаптацію до інноваційних викликів. Успішне розв'язання цієї проблеми сприятиме зміцненню фінансової безпеки окремих інститутів та ринку в цілому, підвищенню

рівня довіри інвесторів та створенню передумов для сталого розвитку національної фінансової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції фінансового контролінгу в системи управління фінансовими інститутами та фондовим ринком знаходить своє відображення в сучасних наукових дослідженнях, які розкривають окремі аспекти цієї проблематики. Зокрема, Штефан Н. та Харитонов Н. [1] доводять, що фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності систем управління ризиками, охоплюючи не лише фінансові, а й логістичні, кадрові та соціальні ризики. Автори акцентують увагу на синергетичному ефекті від поєднання класичних методів контролінгу з сучасними цифровими та аналітичними інструментами, що істотно підвищує ефективність управління. Однак, дослідження не спеціалізується на особливостях застосування фінансового контролінгу саме в контексті банківської діяльності та інституційних учасників фондового ринку.

Проблематика управління ризиками у фінансових інститутах детально розглядається у працях, присвячених банківському сектору. Так, Qin Y. [2] аналізує стратегії управління ризиками (кредитними, ринковими, системними та ліквідності) у банках, підкреслюючи необхідність ефективного моніторингу та превентивних заходів для забезпечення стабільності. Аналогічно, Zhang Tao [3] досліджує управління ринковими ризиками в комерційних банках, відокремлюючи джерела таких ризиків та необхідність формування адаптивних систем реагування. Обидві роботи підтверджують критичну роль контрольних механізмів, але не інтегрують їх в єдину концепцію фінансового контролінгу як системи управління.

Важливий контекст для дослідження створюють публікації, що аналізують сучасні тенденції трансформації фінансових ринків під впливом діджиталізації та інновацій. Шевченко І. О. та Птащенко О. В. [4], а також Хома І. та Мисько Ю. [5] описують глибокий вплив цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну та big data, на функціонування фондових ринків, створення нових інструментів та зміну поведінки учасників. Гуцул І. [6] розширює цей підхід, аналізуючи інноваційні тренди у світовому фінансовому ринку та нові виклики у сфері ризиків. Ці дослідження вказують на необхідність адаптації інструментів управління, включаючи контролінг, до умов цифрового середовища, що формує вимоги до його модернізації.

Специфіка українського фондового ринку як об'єкта управління розкрита в праці Ярмішко А. О. [7]. Автор визначає низький рівень капіталізації корпоративного сегменту, значну роль державних цінних паперів та обмежений доступ до ринку для малих і середніх підприємств. Шишков С. та Шишкова Д. [8] додатково досліджують інституційні та географічні чинники еволюції фондових бірж України, вказуючи на проблеми довіри, регуляторні виклики та необхідність залучення стратегічних інвесторів. Ці роботи окреслюють середовище, в якому функціонують банки та інші учасники ринку, що зумовлює особливі вимоги до систем управління та контролю.

Питання функціонування ключових інституцій розглядаються у дослідженнях про фінансових посередників. Ткаченко Є. та ін. [9] систематизують теоретичні аспекти діяльності фінансових посередників в Україні, виділяючи їх функції перерозподілу ризиків та забезпечення альтернативних способів фінансування. Ivashchenko M. [10] аналізує поведінкові аспекти прийняття рішень на фінансовому ринку, що вказує на важливість врахування психологічних факторів в системах контролю та управління. Rats O. та Alfimova A. [11] досліджують перспективи інвестування банків в зелені облігації, торкаючись питання формування інвестиційного портфелю та управління відповідними ризиками.

Регуляторний контекст, що безпосередньо впливає на управлінські процеси, представлений у роботі Wagner K. [12], яка демонструє значний вплив регуляторних змін на стабільність фінансового ринку Німеччини та підкреслює важливість адаптації стратегій ризик-менеджменту. Sheng J. [13] зосереджується на проблемах фінансування малих та середніх підприємств під час криз, вказуючи на важливість відновлення довіри інвесторів через цілеспрямовані політики, що також стосується завдань фінансового контролінгу по забезпеченню прозорості та надійності. Haifei Liu та Ziting Zheng [14] аналізують виклики для комерційних банків від розвитку інтернет-фінансів, пропонуючи шляхи інноваційного розвитку, що включають удосконалення систем контролю ризиків.

Незважаючи на значний внесок цих досліджень, не вирішеною частиною загальної проблеми залишається комплексне наукове обґрунтування ролі та місця фінансового контролінгу саме як інтегрованої системи управління, адаптованої одночасно до специфіки діяльності банків як ключових фінансових посередників та до особливостей функціонування інших інституційних учасників фондового ринку в умовах його цифровізації, інноваційної трансформації та характерних для України інституційних викликів. Існуючі праці, як правило, розглядають контролінг, управління ризиками, діджиталізацію та регуляторні аспекти ізольовано або в ширшому контексті, не формуючи цілісної моделі, що поєднує ці елементи для підвищення ефективності управління банками та учасниками фондового ринку. Саме цій науковій проблемі присвячена дана стаття.

Мета статті. Відповідно до визначеної наукової проблеми, метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад побудови системи фінансового контролінгу як інтегрованого елементу управління банками та професійними учасниками фондового ринку в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання**:

1. Узагальнити та систематизувати сучасні наукові підходи до визначення сутності, функцій та інструментів фінансового контролінгу у контексті управління ризиками та стратегічного розвитку фінансових інститутів.

2. Визначити особливості діяльності банків та інституційних учасників фондового ринку, що формують специфічні вимоги до організації та функціонування їх систем управління, зокрема в частині оперування фінансовими активами, дотримання нормативних вимог та роботи в умовах цифровізації.

3. Розкрити роль фінансового контролінгу як системоутворюючого механізму, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, оперативною діяльністю, управлінням ризиками та процесами прийняття рішень у зазначених інститутах.

4. Запропонувати структурно-функціональну модель фінансового контролінгу, адаптовану до потреб банків та учасників фондового ринку, яка інтегрує традиційні методи контролю та планування з інструментами аналітики великих даних, моніторингу ринкових трендів і поведінкових факторів.

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо напрямів впровадження та розвитку системи фінансового контролінгу для підвищення фінансової стійкості, ефективності управління капіталом та конкурентоспроможності суб'єктів фінансового ринку.

Реалізація цих завдань дозволить сформувати цілісний науковий погляд на місце та функції фінансового контролінгу в управлінні складними фінансовими інститутами та запропонує конкретний концептуальний інструментарій для його практичної імплементації.

Виклад основного матеріалу. Основою дослідження є модель системи управління фінансовим інститутом, у центр якої інтегровано фінансовий контролінг. Традиційно контролінг розглядається як підсистема обліку та аналізу, тоді як в запропонованій моделі він виступає зв'язковою ланкою між стратегією, операційною діяльністю та ризик-менеджментом. На рис. 1 представлено структуру запропонованої інтегрованої моделі.



Рис. 1. Інтегрована модель фінансового контролінгу в системі управління банком-учасником фондового ринку

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-6]

Модель ілюструє, що фінансовий контролінг не є окремим блоком, а виконує інтеграційну функцію. Він отримує вхідні дані від інформаційно-аналітичної платформи, трансформує їх для підтримки трьох ключових напрямів: стратегічного планування, операційної ефективності та управління ризиками (дотримання вимог), або комплаєнсом. Результати роботи цих напрямів через механізми контролінгу корегують стратегічні цілі, формуючи замкнутий цикл управління.

Для обґрунтування ефекту від впровадження проактивного контролінгу розглянемо його вплив на управління ринковим ризиком інвестиційного портфеля. Одним з ключових інструментів є розрахунок та контроль Value at Risk (VaR) – міри максимальних очікуваних втрат за певний період з заданим рівнем довіри.

Припустимо, що портфель банку містить акції двох емітентів з українського фондового ринку. Історичні дані про щоденну дохідність за останній рік (250 торгових днів) узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку ризиків портфеля

Показник	Акція А	Акція Б	Коментар
Середня щоденна дохідність (μ)	0.05%	0.03%	Розрахована як середнє арифметичне
Стандартне відхилення дохідності (σ)	2.1%	1.8%	Міра волатильності
Частка у портфелі (w)	60%	40%	Структура портфеля
Коефіцієнт кореляції доходностей (ρ)	0.65	0.65	Відображає ступінь взаємозв'язку між активами

Джерело: складено на основі [7-9]

Розрахунок 1: Визначення ризику портфеля без контролінгу (ізолюваний підхід).

Якщо ризик кожної акції оцінювати окремо, VaR на один день з рівнем довіри 95% ($Z = 1.645$) розраховується:

$$VaR_A = w_A \times (\mu_A - Z \times \sigma_A) = 0.6 \times (0.0005 - 1.645 \times 0.021) = 0.6 \times (-0.0340) = -2.04\% \quad (1)$$

$$VaR_B = w_B \times (\mu_B - Z \times \sigma_B) = 0.4 \times (0.0003 - 1.645 \times 0.018) = 0.4 \times (-0.0293) = -1.17\% \quad (2)$$

Підсумок: $2.04\% + 1.17\% = 3.21\%$ від вартості портфеля. Ця оцінка є надмірною, оскільки не враховує ефект диверсифікації.

Розрахунок 2: Визначення ризику портфеля з використанням інструментів контролінгу (інтегрований підхід).

Система фінансового контролінгу оперує показниками ризику всього портфеля. Дисперсія портфеля (σ_p^2) розраховується:

$$\sigma_p^2 = (w_A \times \sigma_A)^2 + (w_B \times \sigma_B)^2 + 2 \times w_A \times w_B \times \rho \times \sigma_A \times \sigma_B \quad (3)$$

$$\sigma_p^2 = (0.6 \times 0.021)^2 + (0.4 \times 0.018)^2 + 2 \times 0.6 \times 0.4 \times 0.65 \times 0.021 \times 0.018$$

$$\sigma_p^2 = 0.00015876 + 0.00005184 + 0.000117936 = 0.000328536$$

$$\sigma_p = \sqrt{0.000328536} \approx 1.812\% \text{ (стандартне відхилення портфеля)}$$

$$\mu_p = w_A \times \mu_A + w_B \times \mu_B = 0.6 \times 0.0005 + 0.4 \times 0.0003 = 0.00042 (0.042\%) \quad (4)$$

$$VaR_p = \mu_p - Z \times \sigma_p = 0.00042 - 1.645 \times 0.01812 \approx -2.94\% \quad (5)$$

Інтегрована оцінка ризику портфеля ($VaR_p = 2.94\%$) є на 0.27 процентних пункта (або $\sim 8.4\%$) нижчою за просту суму індивідуальних ризиків (3.21%). Це кількісно демонструє ефект диверсифікації, який система контролінгу має виявляти та враховувати для більш ефективного розподілу капіталу між ризиком та формуванням лімітів.

Для оцінки ефективності самої системи фінансового контролінгу запропоновано набір збалансованих показників, згрупованих за чотирма перспективами (табл. 2).

Таблиця 2

Система КРІ для оцінки ефективності фінансового контролінгу

Перспектива	Ключовий показник (КРІ)	Формула / Зміст	Цільове значення	Практичне застосування
Фінансова	Вартість під ризиком (CVaR), що не перевищується	Середні втрати за межами 95% VaR	< 3.5% від капіталу	Контроль концентрації ризику в інвестиційному портфелі банку.
	Відношення операційних витрат до доходу (CIR)	Операційні витрати / Операційний дохід	< 50%	Оцінка ефективності операційного контролінгу та автоматизації.

Продовження таблиці 2

Клієнтська/ ринкова	Частка активів під управлінням (AUM), що відповідають ESG-критеріям	ESG-активи / Загальні AUM	Щорічне збільшення на 5%	Контроль досягнення цілей відповідального інвестування.
Внутрішні процеси	Частота та своєчасність формування звітів з ризиків	Кількість звітів, поданих вчасно / Загальна кількість	100%	Оцінка ефективності роботи інформаційно-аналітичної платформи.
	Рівень автоматизації контрольних процедур	% процедур, виконаних у автоматичному режимі	> 80%	Вимірювання прогресу в цифровій трансформації контролінгу.
Навчання та розвиток	Виконання плану навчання співробітників з нових інструментів контролінгу	Факт. год. навчання / План. год. навчання	100%	Забезпечення кваліфікації персоналу для роботи з AI-інструментами.

Джерело: складено на основі [10-12]

Запропонована система KPI дозволяє перейти від оцінки лише кінцевих фінансових результатів до управління процесами, що їх формують. Наприклад, підвищення рівня автоматизації (процесний KPI) безпосередньо впливає на зниження операційних витрат (фінансовий KPI) та скорочення часу формування звітів.

Цифровізація трансформує інструменти контролінгу. На рис. 2 показана еволюція від традиційних до цифрово-інтегрованих інструментів та отримані від цього ефекти.

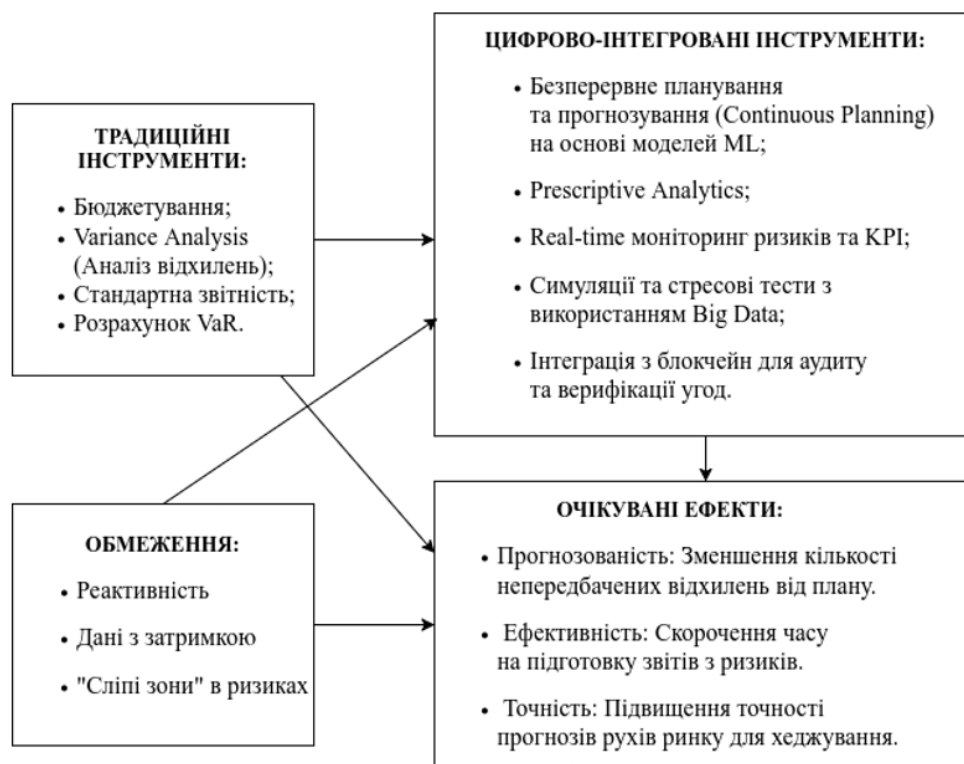


Рис. 2. Еволюція інструментів фінансового контролінгу в умовах цифровізації

Джерело: сформовано на основі [13-14]

Еволюція інструментів веде до фундаментальної зміни парадигми контролінгу – від контролю фактичних результатів до проактивного управління майбутніми результатами. Реалізація цифрово-інтегрованих інструментів, таких як прескриптивна аналітика, дозволяє системі не тільки аналізувати минулі відхилення, але й моделювати наслідки майбутніх рішень та пропонувати оптимальні варіанти дій для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, отримані наукові результати – запропонована концептуальна модель, кількісне обґрунтування ефекту диверсифікації через інтегрований підхід, система KPI та модель цифрової трансформації інструментів – формують теоретико-методичну основу для побудови ефективної

системи фінансового контролінгу, адаптованої до викликів сучасного фінансового середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків. По-перше, ефективне управління банками та інституційними учасниками фондового ринку в сучасних умовах цифровізації, підвищеної волатильності та посилення регуляторних вимог неможливе без трансформації фінансового контролінгу з обліково-аналітичної функції в інтегровану систему координації управлінських рішень. По-друге, запропонована модель демонструє, що саме фінансовий контролінг має виконувати роль системоутворюючого ядра, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, операційними процесами та управлінням ризиками, перетворюючи розрізнені дані в узгоджені управлінські дії.

На основі кількісних розрахунків обґрунтовано, що інтегрований підхід контролінгу до оцінки ризиків портфеля, що враховує ефекти диверсифікації, дозволяє суттєво уточнити оцінку потенційних втрат (у розглянутому прикладі – на 8.4%) та більш ефективно розподіляти капітал. Розроблена система ключових показників ефективності для оцінки роботи самої системи контролінгу за чотирма перспективами створює основу для управління її розвитком. Крім того, визначена чітка траєкторія еволюції інструментів контролінгу від традиційних до цифрово-інтегрованих, таких як прескриптивна аналітика та реальний моніторинг, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління.

Практична значимість дослідження полягає у формуванні конкретного методичного інструментарію для побудови або модернізації систем фінансового контролінгу у фінансових інститутах, що дозволить їм підвищити рівень фінансової стійкості, оптимізувати використання капіталу та забезпечити стратегічну адаптивність.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на:

1. Розробку алгоритмів інтеграції ESG-факторів у методики стратегічного та інвестиційного контролінгу банків, зокрема для оцінки ризиків та ефективності портфелів, що включають зелені облігації.

2. Глибинне моделювання впливу поведінкових біасів інвесторів та інфлюенсерів на ринкові тренди з метою вдосконалення інструментів аналітики та прогнозування в системі контролінгу учасників ринку.

3. Дослідження параметрів стійкості запропонованої моделі контролінгу в умовах екстремальних зовнішніх шоків, характерних для українського ринку, таких як воєнний стан та надзвичайна макроекономічна нестабільність, з використанням методів стресового тестування.

4. Оптимізацію архітектури інформаційно-аналітичної платформи контролінгу з точки зору кібербезпеки, швидкості обробки даних та сумісності з міжнародними стандартами звітності, що є критичним для інтеграції в європейський фінансовий простір.

Розвиток зазначених напрямів сприятиме поглибленню теоретичних засад фінансового контролінгу та наданню практикам сучасних адаптивних рішень для забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності фінансових інституцій України.

Література

1. Штефан, Н. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками [Текст] / Н. Штефан, Н. Харитоновна // Економіка та суспільство. – 2025. – № 79. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99>.

2. Шевченко, І. О. The stock market in the conditions of the digital economy [Текст] / І. О. Шевченко, О. В. Птащенко // Journal of Strategic Economic Research. – 2024. – № 1. – С. 108–115. – DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.12>.

3. Ярмішко, А. О. Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації [Текст] / А. О. Ярмішко // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2024. – Т. 2, № 14. – С. 380–388. – DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0234>.

4. Хома, І. Вплив діджиталізації на світовий фондовий ринок [Текст] / І. Хома, Ю. Мисько // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102>.

5. Гуцул, І. Інноваційні тренди та їхній вплив на світовий фінансовий ринок [Текст] / І. Гуцул // Сталый розвиток економіки. – 2025. – № 1 (52). – С. 366–371. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51>.

6. Шишков, С. Еволюція фондових бірж України: географічні та інституційні чинники [Текст] / С. Шишков, Д. Шишкова // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742%2F2025-10-545-559>.

7. Qin, Y. Banks and Financial Institutions: Assessment of Risk Management Strategies [Текст] / Y. Qin // Highlights in Business, Economics and Management. – 2024. – Vol. 29. – P. 64–68. – DOI: <https://doi.org/10.54097/5wr7zs33>.

8. Tao, Zhang. An Analysis of Market Risk Management in Commercial Banks [Текст] / Zhang Tao //

Financial Engineering and Risk Management. – 2024. – Vol. 7. – P. 36-42. – DOI: <http://dx.doi.org/10.23977/ferm.2024.070505>.

9. Wagner, K. Impact of Regulatory Changes on Financial Market Stability in Germany [Текст] / K. Wagner // International Journal of Modern Risk Management. – 2024. – Vol. 2, No. 2. – P. 59–72. – DOI: <https://doi.org/10.47604/ijmrm.2949>.

10. Ivashchenko, M. Peculiarities of the functioning of the financial services market, taking into account the hypothesis of an efficient market and behavioral effects [Текст] / M. Ivashchenko // Financial and Credit Systems: Prospects for Development. – 2024. – Vol. 4, No. 15. – P. 128-139. – DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-10>.

11. Rats, O. Green bonds as a perspective financial instrument for bank investment in Ukraine [Текст] / O. Rats, A. Alfimova // Development Management. – 2023. – Vol. 22, No. 1. – P. 8-18. – DOI: <http://doi.org/10.57111/devt/1.2023.08>.

12. Sheng, J. The Impact of Financial Crises on the Financing Capabilities of Small and Medium-Sized Listed Companies: A Bibliometric Analysis [Текст] / J. Sheng // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025. – Vol. 157. – P. 36-43. – DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.AB22452>.

13. Liu, Haifei. Research on Development Strategy of Commercial Banks under the Background of Internet Finance [Текст] / Haifei Liu, Ziting Zheng // Academic Journal of Business & Management. – 2024. – Vol. 6, No. 3. – P. 74-80. – DOI: <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060309>.

14. Ткаченко, Є. Теоретичні аспекти діяльності фінансових посередників в Україні [Текст] / Є. Ткаченко, В. Оглобліна, А. Попова // Review of Transport Economics and Management. – 2024. – № 10 (26). – С. 187–196. – DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300587>.

References

1. Shtefan, N., & Kharytonova, N. (2025). Finansovyi kontrolinh yak instrument zabezpechennia efektyvnosti system upravlinnia ryzykamy [Financial controlling as a tool for ensuring the effectiveness of risk management systems]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99>

2. Shevchenko, I. O., & Ptashchenko, O. V. (2024). The stock market in the conditions of the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*, (1), 108–115. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.12>

3. Yarmyshko, A. O. (2024). Fondovyi rynek Ukrainy: analiz chynnykiv vplyvu ta shliakhy modernizatsii [The stock market of Ukraine: analysis of influencing factors and ways of modernization]. *Yevropeyskyi Naukovyi Zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh Innovatsii*, 2(14), 380-388. <https://doi.org/10.32750/2024-0234>

4. Khoma, I., & Mysko, Yu. (2023). Vplyv didzhitalizatsii na svitovyi fondovyi rynek [The impact of digitalization on the world stock market]. *Ekonomika ta Suspilstva*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102>

5. Gutsul, I. (2025). Innovatsiini trendy ta yikhnyi vplyv na svitovyi finansovyi rynek [Innovative trends and their impact on the global financial market]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, (1 (52)), 366-371. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-51>

6. Shyshkov, S., & Shyshkova, D. (2025). Evoliutsiia fondovykh birzh Ukrainy: heohrafichni ta instytutsiini chynnyky [Evolution of Ukrainian stock exchanges: geographical and institutional factors]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. <https://doi.org/10.58423/2786-6742%2F2025-10-545-559>

7. Qin, Y. (2024). Banks and financial institutions: Assessment of risk management strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*, 29, 64-68. <https://doi.org/10.54097/5wr7zs33>

8. Tao, Z. (2024). An analysis of market risk management in commercial banks. *Financial Engineering and Risk Management*, 7, 36-42. <https://doi.org/10.23977/ferm.2024.070505>

9. Wagner, K. (2024). Impact of regulatory changes on financial market stability in Germany. *International Journal of Modern Risk Management*, 2(2), 59–72. <https://doi.org/10.47604/ijmrm.2949>

10. Ivashchenko, M. (2024). Peculiarities of the functioning of the financial services market, taking into account the hypothesis of an efficient market and behavioral effects. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 4(15), 128-139. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-4-10>

11. Rats, O., & Alfimova, A. (2023). Green bonds as a perspective financial instrument for bank investment in Ukraine. *Development Management*, 22(1), 8-18. <https://doi.org/10.57111/devt/1.2023.08>

12. Sheng, J. (2025). The impact of financial crises on the financing capabilities of small and medium-sized listed companies: A bibliometric analysis. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 157, 36-43. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.AB22452>

13. Liu, H., & Zheng, Z. (2024). Research on development strategy of commercial banks under the background of internet finance. *Academic Journal of Business & Management*, 6(3), 74-80. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.060309>

org/10.25236/AJBM.2024.060309

14. Tkachenko, Ye., Ohloblina, V., & Popova, A. (2024). Teoretychni aspekty diialnosti finansovykh poserednykiv v Ukraini [Theoretical aspects of the activities of financial intermediaries in Ukraine]. *Review of Transport Economics and Management*, (10(26), 187–196. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300587>

Отримано: 04.01.2026

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026