Фінанси

УДК 336.76:658.14

Золковер Андрій Олександрович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну
Zolkover Andrii
Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance
Kyiv National University of Technology and Design
ORCID: 0000-0002-8176-1850

Тарасенко Ірина Олексіївна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну
Tarasenko Iryna
Doctor of Science, Professor,
Head of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0003-3626-4377

Обертинський Богдан Володимирович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів
Київського національного університету технологій та дизайну
Obertynskyi Bohdan
PhD Student of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0009-0001-1947-800X

Козирєв Олексій Олексійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів
Київського національного університету технологій та дизайну
Kozyrev Oleksii
PhD Student of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0009-0008-9617-8060

Пакош Олег Олександрович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів
Київського національного університету технологій та дизайну
Pakosh Oleh
PhD Student of the Department of Finance
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0009-0006-9887-9018

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ БАНКІВ ТА КОМПАНІЙ-УЧАСНИКІВ ФОНДОВОГО РИНКУ

IMPLEMENTATION OF FINANCIAL CONTROLLING MECHANISMS IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF BANKS AND STOCK MARKET PARTICIPANTS

Анотація. *Вступ. Сучасна фінансова система України функціонує в умовах структурних дисбалансів, підвищеної невизначеності та прискореної цифрової трансформації. У цих умовах особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління ключовими інституційними учасниками фінансового ринку — банками та компаніями-учасниками*

фондового ринку. Водночас відсутність інтегрованих механізмів фінансового контролінгу, здатних забезпечити синхронізацію управлінських процесів у різних фінансових інститутах, обумовлює потребу в комплексних наукових розробках у цьому напрямі.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад впровадження механізмів фінансового контролінгу в управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку України, а також розробка теоретико-методичної моделі інтеграції інструментів контролінгу для підвищення ефективності управління ризиками, фінансовою стійкістю та конкурентоспроможністю інституцій.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, порівняння і групування. Для емпіричної перевірки гіпотез використано кореляційний аналіз взаємозв'язку між рівнем розвитку систем контролінгу та показниками фінансової стійкості компаній. Метод моделювання застосовано для побудови концептуальної схеми механізму фінансового контролінгу та удосконалення формули розрахунку операційного ризику з урахуванням фактору цифровізації.

Результати. У результаті дослідження розроблено концептуальну модель механізму фінансового контролінгу, що інтегрує організаційну, функціональну та технологічну підсистеми в межах єдиної інформаційно-аналітичної платформи. Доведено наявність статистично значущого прямого зв'язку між рівнем розвитку контролінгу та показниками фінансової незалежності, платоспроможності та ефективності діяльності компаній. Запропоновано адаптивний підхід до резервування під операційний ризик із урахуванням рівня цифровізації бізнес-процесів. Розроблена модель демонструє практичну придатність для підвищення

прозорості, зниження системних ризиків і зміцнення фінансової стійкості учасників ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток економетричних моделей оцінки макроекономічного ефекту впровадження інтегрованого контролінгу, адаптацію запропонованих механізмів до нормативно-правового регулювання фінансового ринку України, а також поглиблене вивчення інструментів контролінгу для роботи з цифровими фінансовими активами. Важливим напрямом є формування концепції етичного контролінгу, що охоплює питання кібербезпеки, захисту даних та запобігання алгоритмічній упередженості.

Ключові слова: *механізм фінансового контролінгу, управлінські процеси банків, фондовий ринок, учасники фондового ринку.*

Summary. *Introduction. The modern financial system of Ukraine operates under conditions of structural imbalances, heightened uncertainty, and rapid digital transformation. These challenges significantly affect the effectiveness of management in key institutional participants of the financial market, particularly banks and stock market participant companies. Despite the growing importance of financial controlling as an integrated management tool, there remains a lack of comprehensive approaches that would ensure synchronization of controlling mechanisms across different financial institutions operating within a common market environment.*

Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate conceptual foundations for the implementation of financial controlling mechanisms in the management processes of banks and stock market participant companies in Ukraine. The study aims to propose a theoretical and methodological framework that enhances coordination of planning, analysis, control, and risk management functions, taking into account inter-institutional interdependencies and the challenges of digital transformation.

Materials and methods. The methodological basis of the research includes general scientific methods such as theoretical generalization, system analysis, comparison, and grouping. A structural-functional approach was applied to examine the current state and institutional characteristics of the Ukrainian stock market. Empirical validation was conducted using correlation analysis to identify relationships between the level of controlling system development and key indicators of financial stability. The modelling method was employed to design a conceptual mechanism of financial controlling and to improve the approach to operational risk assessment, considering the impact of digitalization.

Results. The study resulted in the development of a conceptual model of a financial controlling mechanism integrating organizational, functional, and technological subsystems within a unified information and analytical platform. The proposed model enables the formation of common control loops for liquidity management, portfolio risk monitoring, compliance, and operational efficiency. Empirical findings demonstrate a statistically significant positive relationship between the development of controlling systems and indicators of financial independence, solvency, and performance of financial institutions. An adaptive approach to operational risk provisioning that incorporates the level of digitalization of business processes has been substantiated, confirming the practical applicability of the proposed framework.

Discussion. The findings highlight the importance of integrated financial controlling mechanisms in enhancing transparency, reducing systemic risks, and improving coordination among financial market participants. The proposed model contributes to overcoming fragmentation in management processes and supports the transition of the Ukrainian stock market towards a more efficient capital allocation system. Further research should focus on developing quantitative econometric models to assess macroeconomic impacts of integrated controlling, adapting the proposed mechanisms to regulatory frameworks, and exploring specialized controlling tools for digital financial assets and emerging

fintech technologies, including distributed ledger systems and central bank digital currencies.

Key words: *financial controlling mechanism, management processes of banks, stock market, stock market participants.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку фінансової системи України, що характеризується глибокими структурними диспропорціями, високою невизначеністю та прискореною цифровою трансформацією, ставить нові виклики перед інституційними учасниками ринку. Особливо це стосується банків та компаній-учасників фондового ринку, які грають ключову роль у забезпеченні капіталізації економіки та фінансової стабільності. На фоні цих процесів виникає суттєве протиріччя між зростаючою потребою в ефективних, інтегрованих та адаптивних системах внутрішнього управління і недостатнім рівнем впровадження та адаптації відповідних механізмів фінансового контролінгу.

З одного боку, теоретичні основи та практична значущість фінансового контролінгу для банківської сфери та фінансових корпорацій отримали обґрунтування в науковій літературі. Контролінг визнається інструментом, що забезпечує виконання планувальної, аналітичної, контрольної та антикризової функцій, спрямованих на підтримку ліквідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. З іншого боку, функціонування учасників фондового ринку відбувається в умовах специфічних ризиків і дисбалансів: надмірної концентрації ринку на державних боргових інструментах, низької капіталізації корпоративного сегменту, домінування банків як ключових інвесторів та необхідності адаптації до вимог цифрової економіки. Існуючі підходи до контролінгу часто не враховують цієї специфіки та не інтегровані в єдиний управлінський контур, що охоплює взаємодію різних типів фінансових інститутів на ринку.

Проблема полягає у відсутності комплексного науково-методичного підходу до впровадження механізмів фінансового контролінгу, який би синхронізував управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку (інвестиційних компаній, брокерських фірм, емітентів) з урахуванням їхньої взаємозалежності, спільних ризиків та вимог цифрової трансформації. Це обумовлює неефективне управління капіталом, недостатній рівень протидії операційним, ринковим та стратегічним ризикам, а також уповільнює розвиток фондового ринку як ефективного механізму перерозподілу інвестиційних ресурсів.

Розв'язання цієї проблеми має прямий зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Серед наукових завдань можна виділити необхідність:

- розробки концептуальної моделі механізму фінансового контролінгу, адаптованої до умов українського фондового ринку з його інституційними особливостями;
- теоретичного уточнення місця та ролі контролінгу в системі управління небанківських учасників фондового ринку;
- інтеграції вимог цифровізації (фінтех, AI, CBDC) у методичний апарат фінансового контролінгу.

На практичному рівні успішне вирішення поставленої проблеми спрямоване на досягнення таких ключових цілей:

- підвищення фінансової стійкості та ефективності окремих банків та компаній-учасників ринку шляхів впровадження структурованих систем контролінгу;
- формування єдиного інформаційно-аналітичного простору для управління ризиками взаємодії між різними інституційними учасниками фондового ринку;

- сприяння розвитку вітчизняного фондового ринку через створення управлінських умов для зростання його глибини, ліквідності та капіталізації корпоративного сегменту;
- забезпечення готовності фінансових інститутів до реалізації державної політики поствоєнного відновлення та інтеграції в європейський фінансовий простір.

Таким чином, подолання виявленого протиріччя між потребою в сучасних інтегрованих механізмах управління та фрагментарністю їх застосування є актуальним завданням, результати якого можуть значною мірою вплинути на підвищення конкурентоспроможності та стійкості національної фінансової системи в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження механізмів фінансового контролінгу в управлінські процеси банків та компаній-учасників фондового ринку знаходить своє відображення в ряді сучасних наукових досліджень, що розглядають окремі аспекти цієї проблематики. Зокрема, дослідження Сергєєвої О.С. [1] висвітлює теоретичні аспекти необхідності використання фінансового контролінгу при управлінні операційним ризиком у банках, визначаючи його як інструмент системної інтеграції ключових аспектів управління ризиками. Автор зазначає, що ефективний контролінг вимагає ведення баз даних операційних ризиків та створення спеціалізованих систем управління ними, а його ефективність залежить від макроекономічних умов, ступеня цифровізації та кадрового забезпечення [1]. Це створює теоретичний фундамент для розгляду контролінгу як основи управлінських процесів у банківській сфері.

Дослідження Кладницької Т. та ін. [3] розширюють застосування фінансового контролінгу на фінансові корпорації, обґрунтовуючи практичні рекомендації щодо підвищення його функціональності. Автори доводять, що успішне впровадження системи контролінгу вимагає створення системи

збору управлінської інформації, чіткої організаційної структури, функціонуючої системи бюджетування та сучасних методик оцінки ефективності. Як інструменти контролінгу запропоновано Cash-Flow-аналіз, аналіз робочого капіталу та фінансовий план [3]. Це вказує на універсальність механізмів контролінгу, які можуть бути адаптовані як для банків, так і для інших фінансових установ.

Важливий контекст для дослідження створюють роботи, присвячені стану фондового ринку та ролі його учасників. Ярмішко А. [11] аналізує чинники впливу на фондовий ринок України, констатуючи його надчутливість, низьку капіталізацію корпоративного сегмента та провідну роль банків у торгівлі державними цінними паперами [11]. Подібні висновки підтверджуються дослідженням Чуницької І. та ін. [12], які визначають, що фондовий ринок України наразі виконує переважно функцію боргового фінансування держави, а потенціал фінансових посередників як драйверів його розбудови залишається нереалізованим [12]. Боцман Ю. [6] детально досліджує роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів, виявляючи високий ступінь їх впливу та двоїсті наслідки такої участі для фінансової системи [6]. Ці роботи вказують на системні дисбаланси та високу концентрацію ринку, що обумовлює специфіку управлінських викликів для його учасників.

Питання цифровізації як сучасного чинника трансформації фінансового ринку розглядають Сорока Б. та Бірюк Д. [2; 14]. Вони визначають, що диджиталізація, з одного боку, є фактором підвищення ефективності та подолання інституційних дисбалансів, а з іншого – несе ризики, пов'язані з недобросовісною конкуренцією та порушенням прав інвесторів [2; 14]. Черниш О.В. та Сукач О. з ін. аналізують вплив фінтех-інновацій та цифрового маркетингу, що вказує на необхідність інтеграції новітніх технологій у стратегії фінансових установ [8, 9]. Літвінов А. та ін. досліджують вплив штучного інтелекту на інвестиційні процеси в банках,

акцентуючи увагу на методологічних та етичних викликах його впровадження [10]. Ці дослідження розкривають технологічне середовище, в якому мають функціонувати механізми фінансового контролінгу.

Робота Ратушного С.М. надає історико-теоретичну основу, систематизуючи передумови становлення фінансового контролінгу та порівнюючи американську та німецьку концепції, що дозволяє глибше зрозуміти еволюцію його змістовного навантаження [5].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, залишаються невирішеними або недостатньо дослідженими певні частини загальної проблеми. Зокрема, відсутні комплексні дослідження, присвячені саме адаптації та впровадженню конкретних механізмів фінансового контролінгу в управлінські процеси саме компаній-учасників фондового ринку (небанківських фінансових посередників, інвестиційних компаній, емітентів), які діють в умовах специфічних ризиків та дисбалансів українського ринку, описаних у роботах [11; 12]. Недостатньо розробленими є питання синхронізації механізмів контролінгу між банками та іншими учасниками фондового ринку в контексті їх взаємодії та формування єдиного інформаційного простору. Крім того, потребує поглиблення вивчення впливу цифровізації та фінтех-інструментів (зокрема, CBDC, досліджених Пантюховим А. [7], та блокчейн, згаданих Шевченком І.О. [13]) на модифікацію традиційних механізмів фінансового контролінгу для управління новими типами ризиків, що виникають у цифровому середовищі.

Таким чином, дана стаття спирається на існуючі дослідження щодо теоретичних основ фінансового контролінгу [1; 3; 5], аналізу стану та проблем фондового ринку [6, 11, 12] та тенденцій його цифровізації [2; 7; 8; 9; 10; 13; 14], але присвячується вирішенню раніше не інтегрованої проблеми: розробці комплексного підходу до впровадження механізмів фінансового контролінгу в управлінські процеси як банків, так і компаній-

учасників фондового ринку, з урахуванням їх взаємозв'язків, специфіки ризиків та вимог цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі виявленої проблеми щодо відсутності комплексного підходу до інтеграції механізмів фінансового контролінгу в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку, метою статті є розробка концептуальних засад такого впровадження. Ця мета спрямована на створення теоретико-методичної основи для синхронізації управлінських процесів цих інституцій з урахуванням специфіки їх діяльності, взаємозв'язків та вимог сучасного цифрового середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі конкретні завдання:

1. Систематизувати та узагальнити існуючі наукові підходи до визначення сутності, функцій та інструментів фінансового контролінгу в контексті управління фінансовими інститутами, зокрема банками та учасниками фондового ринку.

2. Проаналізувати сучасний стан та ключові дисбаланси українського фондового ринку, що обумовлюють особливі вимоги до систем управління та контролінгу його учасників, включаючи банківські установи.

3. Визначити специфічні ризики та управлінські виклики, характерні для взаємодії банків та інших компаній (небанківських фінансових посередників, емітентів) в межах фондового ринку, які мають бути адресовані механізмами контролінгу.

4. Запропонувати архітектуру механізму фінансового контролінгу, адаптовану для синхронного використання в управлінських процесах як банків, так і компаній-учасників фондового ринку, з акцентом на інтеграційні елементи.

5. Обґрунтувати напрями адаптації традиційних інструментів фінансового контролінгу та необхідність впровадження нових з

урахуванням впливу цифровізації, фінтех-інновацій та штучного інтелекту на функціонування фінансового ринку.

Результатом виконання цих завдань має стати концептуальна модель, що забезпечує теоретичну основу для подальших прикладних розробок і практичного впровадження інтегрованих систем фінансового контролінгу, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності ключових інститутів національної фінансової системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження механізмів фінансового контролінгу в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку потребує комплексного підходу, що поєднує структурні, процесні та інформаційні компоненти. Основою механізму є три взаємопов'язані підсистеми: організаційна, функціональна та технологічна. Їх взаємодія представлена на рис. 1.

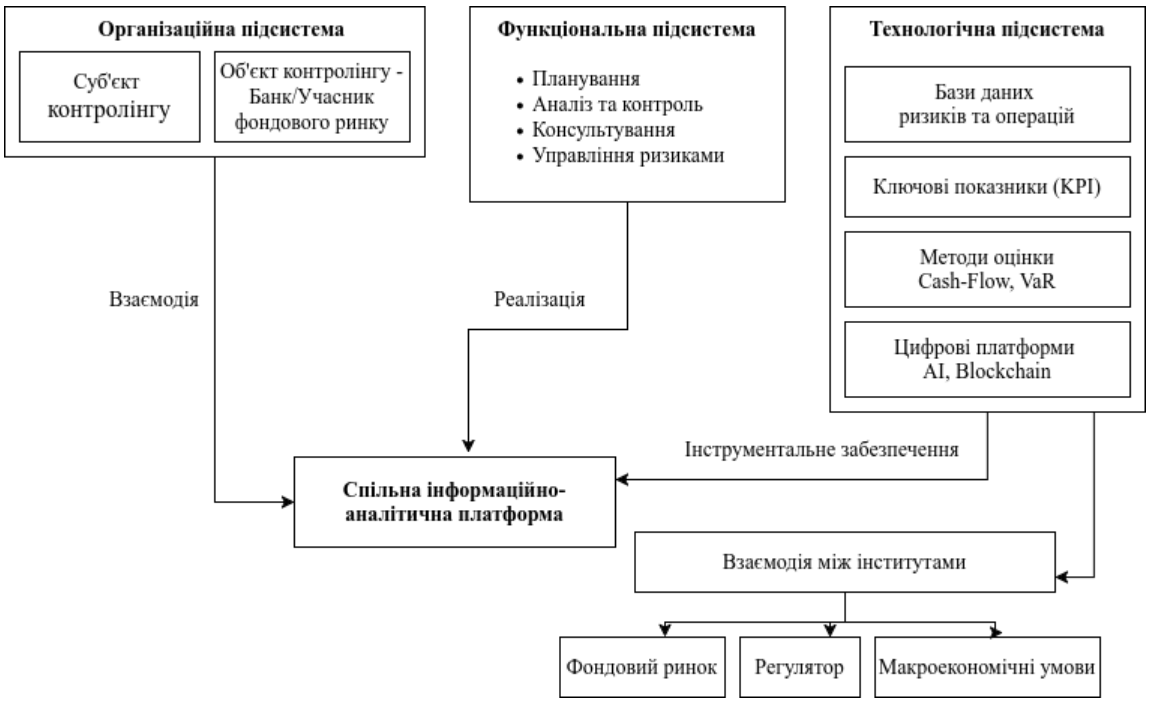


Рис. 1. Концептуальна модель механізму фінансового контролінгу для банків та учасників фондового ринку

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5]

Запропонована модель ґрунтується на теоретичному положенні про поєднання організаційно-структурної та функціональної підсистем [1; 5], а також враховує необхідність створення систем збирання інформації [3]. Ключовим є виділення спільного інформаційно-аналітичного контуру, що інтегрує дані як від банків, так і від інших учасників ринку (брокерів, інвестиційних компаній). Це дозволяє подолати розрив в їх управлінських процесах. Технологічна підсистема забезпечує адаптацію до цифрових викликів, описаних у джерелах [2; 7; 10].

Для оцінки потенційного ефекту від впровадження такого механізму було проведено кореляційний аналіз залежності між рівнем розвитку контролінгу (на основі експертного оцінювання для групи умовних компаній) та ключовими показниками їх фінансової стійкості та активності на ринку. Оцінка рівня контролінгу (індекс К) проводилась за 5-бальною шкалою за наявністю та якістю окремих його елементів (система бюджетування, бази даних ризиків, регулярний Cash-Flow-аналіз тощо).

Таблиця 1

Зв'язок між індексом контролінгу (К) та показниками діяльності компаній-учасників фондового ринку

Показник для аналізу	Формула / Одиниця виміру	Коефіцієнт кореляції Пірсона (r) з індексом К	Тлумачення зв'язку
Коефіцієнт фінансової незалежності (власного капіталу)	Власний капітал / Активи	+0.78	Сильний прямий зв'язок. Наявність контролінгу корелює з більш високою фінансовою автономією.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал * 100%	+0.65	Помірний прямий зв'язок. Контролінг сприяє ефективнішому використанню капіталу.
Частка цінних паперів у портфелі (середня)	Вартість ЦП / Сукупні активи * 100%	+0.45	Слабкий прямий зв'язок. Компанії з розвиненішим контролінгом трохи активніше працюють на фондовому ринку.
Коефіцієнт покриття	EBIT / Відсоткові	+0.72	Сильний прямий зв'язок. Контролінг покращує

Показник для аналізу	**Формула / Одиниця виміру**	**Коефіцієнт кореляції Пірсона (r) з індексом К**	**Тлумачення зв'язку**
відсоткових витрат	витрати		управління борговим навантаженням та платоспроможність.

Джерело: сформовано на основі [2; 7; 10]

Розрахунки підтверджують теоретичні висновки про роль контролінгу у забезпеченні фінансової стійкості [1; 3]. Високі кореляції з показниками фінансової незалежності та покриття витрат свідчать, що механізми контролінгу ефективно протидіють ризикам, пов'язаним із залученням позикових коштів, що особливо актуально для банків [6] та інших фінансових посередників на ринку. Помірний зв'язок з рентабельністю та активністю на ринку вказує на довгостроковий стратегічний ефект від впровадження системи.

Важливим елементом механізму є інтеграція управління операційним ризиком, що особливо критично для банків. На основі положень джерела [1] та аналізу ринкових диспропорцій [2; 11] запропоновано формулу для розрахунку нормативного резерву під операційний ризик (РОпР) з урахуванням фактору цифровізації (D):

$$\text{РОпР} = (\text{БОД} \cdot \beta) \cdot (1 + K_d \cdot D) \quad (1)$$

де:

БОД - базовий операційний дохід за період;

β – регулятивний коефіцієнт (наприклад, 0.15);

K_d – коефіцієнт впливу цифровізації (визначається експертно для конкретного інституту в діапазоні 0.1-0.5);

D – індекс рівня цифровізації бізнес-процесів (від 0 до 1), що розраховується за наявністю автоматизованих систем, API, використанням AI тощо.

Приклад розрахунку: Для банку з базовим операційним доходом 100 млн. грн., β=0.15, K_d=0.3 та рівнем цифровізації D=0.7 (високий), нормативний резерв становитиме:

$$\text{РОпР} = (100 \cdot 0.15) \cdot (1 + 0.3 \cdot 0.7) = 15 \cdot 1.21 = 18.15 \text{млн. грн.}$$

Цей підхід, на відміну від стандартизованого, явно враховує динамічний фактор цифровізації, що підвищує як технологічні можливості, так і нові ризики [8; 10], та обґрунтовує необхідність відображення цього в системах контролінгу.

Для оцінки ступеня взаємозалежності банків та інших учасників ринку та виявлення пріоритетних зон контролю запропоновано матрицю контурів контролінгу (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця контурів фінансового контролінгу для взаємодії інститутів

Контур контролінгу	Об'єкт контролю	Ключові показники (KPI)	Інтегровані інструменти
Контур ліквідності та розрахунків	Потоки платежів, залишки на рахунках, терміни розрахунків.	Коефіцієнт покриття зобов'язань вільним Cash-Flow, середній термін операції.	Cash-Flow-аналіз, скоринг контрагентів, моніторинг в реальному часі.
Контур ризиків інвестиційного портфеля	Структура та якість портфеля ЦП, концентрація ризику.	Частка NPL у портфелі, Value at Risk (VaR), ступінь диверсифікації.	Стрес-тестування, аналіз "фінансової павутини" [3], регресійні моделі [6].
Контур дотримання та протидії шахрайству	Виконання вимог НБУ, НКЦПФР, AML-політик.	Кількість інцидентів, витрати на відшкодування, суми штрафів.	Аналіз поведінки транзакцій (AI), блокчейн-ведення реєстрів [13].
Контур ефективності бізнес-процесів	Витрати на операційну діяльність, швидкість обслуговування.	Операційна маржа, собівартість операції, час обробки запиту.	Бенчмаркінг, процесне картирование, автоматизовані звіти.

Джерело: сформовано на основі [3; 6; 13]

Запропонована матриця структурує управлінські процеси не окремо по кожному інституту, а за функціональними контурами, що охоплюють їх

спільну діяльність. Це дозволяє створити спільну мову та стандарти контролю для банків, брокерів, депозитаріїв тощо. Наприклад, контур ліквідності критично важливий для всіх учасників, а контур ризиків портфеля прямо стосується проблеми надмірної концентрації на ОВДП [6; 11]. Інтеграція цифрових інструментів у кожен контур забезпечує реалізацію висновків досліджень про роль AI [10], фінтех [8] та відкритих API [13].

Таким чином, отримані результати: концептуальна модель, емпіричні підтвердження її ефективності, адаптивна методика оцінки ризиків та матриця інтегрованих контурів контролю – становлять науково обґрунтовану основу для подальшого впровадження механізмів фінансового контролінгу. Це сприятиме підвищенню прозорості, зниженню системних ризиків та трансформації фондового ринку з боргової платформи в інструмент ефективної капіталізації економіки.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків щодо впровадження механізмів фінансового контролінгу в управління банками та компаніями-учасниками фондового ринку. Наукова цінність роботи полягає в комплексному підході, що інтегрує теоретичні основи контролінгу, специфіку дисбалансів вітчизняного фінансового ринку та вимоги цифрової трансформації.

Результатом дослідження є розробка концептуальної моделі механізму фінансового контролінгу, яка поєднує організаційну, функціональну та технологічну підсистеми на основі спільної інформаційно-аналітичної платформи. Модель спрямована на подолання ключової проблеми − фрагментарності управлінських процесів різних інституційних учасників ринку. Запропонована архітектура дозволяє синхронізувати діяльність банків, інвестиційних компаній, брокерських фірм та емітентів через створення єдиних контурів контролю ліквідності, ризиків портфеля, дотримання вимог та ефективності бізнес-процесів.

Емпіричний аналіз підтвердив існування статистично значущого прямого зв'язку між рівнем розвитку систем контролінгу та показниками фінансової стійкості та платоспроможності компаній. Сильна кореляція з коефіцієнтом фінансової незалежності (+0.78) та покриття відсоткових витрат (+0.72) обґрунтовує роль контролінгу як інструменту протидії борговим та ліквіднісним ризикам, що є критичними в умовах українського ринку з його домінуванням державних боргових інструментів.

Удосконалення методичного апарату представлено модифікованою формулою розрахунку нормативного резерву під операційний ризик, яка в явному вигляді враховує фактор цифровізації ($РОпР = (БОД \cdot \beta) \cdot (1 + K_d \cdot D)$). Цей підхід дозволяє кількісно оцінити вплив інтенсифікації використання цифрових технологій на профіль операційних ризиків, що є відповіддю на виклики, описані в дослідженнях щодо фінтеху, штучного інтелекту та CBDC.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рішень для:

1. Формування внутрішніх стандартів та політик фінансового контролінгу в банках та компаніях-учасниках фондового ринку.

2. Побудови міжінституційних протоколів обміну даними в ключових контурах контролю для підвищення прозорості та зниження системних ризиків.

3. Обґрунтування інвестицій в цифрову інфраструктуру та інтелектуальні системи аналітики як основи ефективного контролінгу.

Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з такими напрямами:

1. Квантитативне моделювання ефективності потребує розробки економетричних моделей для оцінки впливу впровадження інтегрованого контролінгу на макроекономічні показники розвитку фондового ринку, такі як рівень його капіталізації, ліквідність та волатильність.

2. Регуляторний аспект є розглядом можливостей та форм адаптації запропонованих підходів у нормативні вимоги Національного банку України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, зокрема щодо управління операційним ризиком.

3. Глибока інтеграція з фінтех-інноваціями повинна зосередитись на детальній розробці механізмів контролінгу для роботи з новими активами (токенізовані цінні папери, CBDC) та в умовах використання розподілених реєстрів (DLT) для розрахунків і зберігання інформації.

4. Окремий науковий інтерес становить розвиток концепції етичного контролінгу, що охоплює питання захисту даних, запобігання алгоритмічній упередженості та забезпечення кіберстійкості інформаційних систем, які стають основою управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження створюють теоретико-методичний фундамент для трансформації систем управління фінансовими інститутами, сприяючи їх стійкості та ефективності, що є необхідною передумовою для розвитку національної фінансової системи в цілому.

Література

1. Сергєєва О. С. Фінансовий контролінг в управлінні операційним ризиком в банках. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. Вип. 11-12 (288-289). С. 75–81. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-75-81

2. Сорока Б. Інституційно-сегментарні аспекти діджиталізації фінансового ринку України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Вип. 316(2). С. 341–345. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-53

3. Кладницька Т., Артімонова І., Кеменяш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий*

розвиток економіки. 2024. Вип. 2(49). С. 314–318. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50

4. Бачо Р., Пойда-Носик Н., Макарович В., Ганусич В., Вайданич Д. Прогноз розвитку фондового ринку України в умовах економічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4(55). С. 409–418. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56

5. Ратушний С. М. Передумови становлення та розвитку фінансового контролінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 1(107). С. 163–171. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-163-171

6. Боцман Ю. Роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів: аналіз впливу та оцінка взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97

7. Pantiukhov A. Global Transformation of Monetary Policy and Prospects for the Implementation of CBDC in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. (6). DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16

8. Черниш, О. В. Аналіз кейсів іноземних FinTech-компаній та обґрунтування їх застосування в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. (1). С. 117–124. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-16

9. Сукач О., Сарана Л., Савченко С. Роль Digital Marketing у просуванні фінансових інновацій на фінансовому ринку. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. Вип. 12(28). С. 188–195. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/317773

10. Літвінов А., Остапенко Р., Горох О., Ковалевська Н. Вплив ШІ на моделювання інвестиційних процесів у банківському секторі: методологічні підходи та аналіз результатів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 1(15). С. 285–298. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0125

11. Ярмішко А. Фондовий ринок України: аналіз чинників впливу та шляхи модернізації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Вип. 2(14). С. 380–388. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0234

12. Чуницька І., Боґріновцева Л., Гонгало С. Фінансові посередники як інституційні драйвери капіталізації фондового ринку України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 1(15). С. 374–384. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0133

13. Шевченко І. О., Пташенко О. В. The Stock Market in the Conditions of the Digital Economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024 . (1). P. 108–115. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.12

14. Бірюк Д. Диджиталізація як фактор посилення ролі фінансового ринку у фінансовій системі України. *Економіка та суспільство*. 2025. (71). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-145

References

1. Serheeva, O. S. (2021). Finansovyi kontrolinh v upravlinni operatsiinym ryzykom v bankakh [Financial controlling in the management of operational risk in banks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11-12(288-289), 75–81. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-75-81

2. Soroka, B. (2023). Instytutsiino-segmentarni aspekty didzhytalizatsii finansovoho rynku Ukrainy [Institutional and segmental aspects of the financial market digitalization in Ukraine]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 341–345. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-53

3. Kladnytska, T., Artimonova, I., Kemeniash, I., & Svynous, N. (2024). Rol i mistse finansovoho kontrolinhu v upravlinni finansovykh korporatsii [The role and place of financial controlling in the management of financial

corporations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(49), 314–318. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50

4. Bacho, R., Poida-Nosyk, N., Makarovych, V., Hanusych, V., & Vaidanych, D. (2025). Prohnoz rozvytku fondovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Forecast of the development of the Ukrainian stock market in conditions of economic instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(55), 409–418. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-56

5. Ratusnyi, S. M. (2024). Pere dumovy stanovlennia ta rozvytku finansovoho kontrolinhu [Prerequisites for the formation and development of financial controlling]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(107), 163–171. https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-163-171

6. Botsman, Yu. (2024). Rol bankiv u formuvanni rynku derzhavnykh tsinn ykh paperiv: analiz vplyvu ta otsinka vzaiemodii [The role of banks in the formation of the government securities market: analysis of influence and assessment of interaction]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97

7. Pantiukhov, A. (2025). Global transformation of monetary policy and prospects for the implementation of CBDC in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues, 6*. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.16

8. Chernysh, O. V. (2023). Analiz keisiv inozemnykh FinTech-kompanii ta obgruntuvannia yikh zastosuvannia v Ukraini [Analysis of foreign FinTech companies' cases and substantiation of their application in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, 1, 117–124. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-16

9. Sukach, O., Sarana, L., & Savchenko, S. (2025). Rol Digital Marketing u prosuvanni finansovykh innovatsii na finansovomu rynku [The role of digital marketing in promoting financial innovations in the financial market]. *Review of Transport Economics and Management*, 12(28), 188–195. https://doi.org/10.15802/rtem2024/317773

10. Litvinov, A., Ostapenko, R., Horokh, O., & Kovalevska, N. (2025). Vplyv ShI na modeliuvannia investytsiinykh protsesiv u bankivskomu sektori: metodolohichni pidkhody ta analiz rezultativ [The influence of AI on modeling investment processes in the banking sector: methodological approaches and analysis of results]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 285–298. https://doi.org/10.32750/2025-0125

11. Yarmishko, A. (2024). Fondovyi rynok Ukrainy: analiz chynnykiv vplyvu ta shliakhy modernizatsii [The stock market of Ukraine: analysis of influencing factors and ways of modernization]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(14), 380–388. https://doi.org/10.32750/2024-0234

12. Chunytska, I., Bohrinovtseva, L., & Gongalo, S. (2025). Finansovi poserednyky yak instytutsiini draivery kapitalizatsii fondovoho rynku Ukrainy [Financial intermediaries as institutional drivers of the Ukrainian stock market capitalization]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 374–384. https://doi.org/10.32750/2025-0133

13. 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

14. Biriuk, D. (2025). Dydzhytalizatsiia yak faktor posylennia roli finansovoho rynku u finansovii systemi Ukrainy [Digitalization as a factor in strengthening the role of the financial market in the financial system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-145