

**Заруцька О.П.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Університет митної справи та фінансів

**Лаптєв І.О.**

магістр,  
Університет митної справи та фінансів

**Zarutska Olena, Laptiev Illia**

University of Customs and Finance

## ПРО СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ У БАНКАХ

### ON A SYSTEMATIC APPROACH TO ORGANISING BANKS' INTERNAL CONTROL AND FINANCIAL SUPERVISION

*У статті розглянуто підходи до організації процедур внутрішнього контролю у банках, перевірки клієнтів та їх операцій. На противагу класичному підходу, де внутрішній контроль виступає лише функцією забезпечення фінансової стабільності, мінімізації операційного ризику, розглянуто можливість сприяти розвитку бізнесу. Внутрішні процедури контролю можуть стати інструментами створення доданої вартості. За останні роки вартість процедур внутрішнього контролю та перевірки інформації про клієнтів суттєво зросла. У статті надано приклади впровадження внутрішнього контролю у банку, зроблено точковий аналіз типових помилок та прикладів впровадження найкращих практик з автоматизації та цифровізації контрольованого середовища. В результаті дослідження сформувано рекомендації щодо побудови системи внутрішнього контролю з огляду на потреби бізнес та операційних підрозділів.*

**Ключові слова:** внутрішній контроль, фінансовий моніторинг, автоматичний контроль, додана вартість, управління ризиками, контрольне середовище.

*The article discusses approaches to organizing internal control procedures in banks, as well as the execution of tasks related to financial monitoring for checking clients and their transactions. Over the past decade, regulators in the Ukrainian financial market have significantly increased requirements for internal control systems, and the cost of organizing corresponding procedures has significantly risen. The increased requirements are linked to the growing risks in the activities of banks, the elevation of international standards in the prevention and combating of money laundering, terrorism financing, and the funding of the proliferation of weapons of mass destruction. For banking institutions, it is crucial to ensure an acceptable level of operational risks. However, excessive spending on internal procedures can hinder business development. In contrast to the classical approach where internal control serves only to ensure financial stability and minimize operational risk, the possibility of contributing to business development is considered. Internal control procedures can become instruments for creating added value. Mechanisms for implementing a risk-oriented approach to organizing internal control procedures are proposed, with a focus on directing main resources towards areas of heightened risks. If the cost of servicing operations exceeds the financial result of the operation itself, the use of relevant procedures is not advisable. The article provides examples of implementing internal control in a bank, conducts a detailed analysis of typical mistakes, and provides examples of implementing best practices in the automation and digitization of the control environment. Digitization of banking products should also extend to the organization of bank procedures. The development of modern fintech technologies not only enhances the efficiency of internal control but also ensures the cost reduction of relevant procedures. As a result of the research, recommendations are formulated for constructing an internal control system considering the needs of business and operational departments.*

**Key words:** internal control, financial monitoring, AML, automated control, added value, risk management, control environment.

**Постановка проблеми.** Системи внутрішнього контролю банків перебувають у стані постійного вдосконалення і адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін. Регуляторні та нормативні вимоги Національного банку України та його функції з нагляду накладають на банківські інституції суттєве наван-

таження щодо управління ризиками, комплаєнс, опрацювання обов'язкових процедур обслуговування непрацюючих активів, тощо. Окремі вимоги визначаються обов'язком банківської системи у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансу-

ванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення в умовах повномасштабної війни в Україні.

Нормативні документи вимагають від банків додаткових витрат для створення відповідних підрозділів, підготовки внутрішньої нормативної бази, організації процесів забезпечення належного рівня дотримання вимог діючого законодавства, законодавчих актів Європейського союзу (в т.ч. міжнародних договорів, ратифікованих Верховною Радою України, директив ЄС, Базельських принципів, вимог і правил Європейського органу Банківського Нагляду, принципів корпоративного управління, тощо). В процесі організації системи внутрішнього контролю банки поступово, на визначені регулятором дати, реалізують вимоги нормативної бази. Цей процес проходить, в більшій мірі, хаотично, без чіткої систематизації організаційної структури внутрішнього контролю. У той же час, внутрішній контроль може і має сприяти ефективній організації банківського бізнесу.

У «Положенні про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах» [1] внутрішній контроль визначено, як процес, інтегрований в усі процеси та корпоративне управління банку, спрямований на досягнення операційних, інформаційних, комплаєнс-цілей діяльності банку. У той же час, у практичній діяльності банків спостерігається конфлікт завданнядотримання відповідних нормативних вимог регулятора та ключової мети їх створення – отримання прибутку.

Не викликає сумнівів актуальність питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення в умовах повномасштабної війни в Україні. Вимоги до організації процедур фінансового моніторингу визначені відповідним законом [2] та нормативними документами Національного банку України [3]. Завданням цих документів є впровадження ризик-орієнтованого підходу, який сформульовано як «визначення (виявлення), оцінку (переоцінку) та розуміння ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та/або фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також вжиття відповідних заходів щодо управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків залежно від їх рівня» [2]. Впровадження ризик-орієнтованого підходу сприяє фінансовій стійкості банків, запобіганню операційних, репутаційних та інших ризиків. В умовах величезних негативних факторів сучасної банківської системи, пов'язаних із збройною агресією рф актуальність визначеної проблеми зростає.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Систему внутрішнього контролю на підприємствах та банках почали активно досліджувати на початку 2000-х років. З поміж дослідників та практиків можна виділити науковий доробок Белової І. В. [4], Савченко Р. О. [5], Каменська Т. О. [6], Шматковська Т.О. [7].

Основні нормативні документи, які наразі регулюють питання та вимоги до банків щодо внутрішнього контролю викладені у Постанові Національного банку України № 88 [1] та Постанові Національного банку України № 64 [8]. У нашому дослідженні ми розглядаємо можливі підходи до трансформації типової функції внутрішнього контролю, яку впроваджують банківські установи.

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність трансформації класичних підходів до систем внутрішнього управління банків та процедур організації фінансового моніторингу, що сповільнюють бізнес-процеси, а також можливість впровадження бізнес-центричного підходу, якій можна інтегрувати в управління банком, незалежно від його бізнес-спеціалізації, організаційної структури, розміру активів та зобов'язань.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Внутрішній контроль банку є складовою процесу управління діяльністю та ризиками банків. Згідно Постанови Національного банку України № 88, внутрішній контроль визначено як процес, що інтегрований в усі процеси та корпоративне управління банку, спрямований на досягнення операційних, інформаційних, комплаєнс-цілей діяльності банку [1]. Організація внутрішнього контролю є складовою ключових процесів банків. У Постанові НБУ № 351 [9] слово «контроль» згадується 92 рази, у Постанові НБУ № 64 [8] – 159 разів.

Метою впровадження нормативних вимог є забезпечення стійкості банків, посилення захисту від втрати капіталу через неконтрольовані ризики, а також створення у банківській системі належного рівня відповідності законодавству країн ЄС, як одного з елементів євроінтеграції. Преамбула Постанови це підтверджує: «Це Положення розроблено відповідно до вимог Закону України «Про Національний банк України», Закону України «Про банки і банківську діяльність» з урахуванням положень Директиви 2013/36/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26 червня 2013 року про доступ до діяльності кредитних організацій та пруденційний нагляд за діяльністю кредитних організацій та інвестиційних компаній, Настанов Європейського органу банківського нагляду про корпоративне управління (EBA/GL/2017/11, 26 вересня 2017 року), що регламентують принципи щодо ефективного корпоративного управління та функціонування системи

внутрішнього контролю» [1]. В ході аналізу ми нарахували близько 200-250 прямих та непрямих вимог, які висувуються до всіх установ, що мають банківську ліцензію на території України тільки у цьому положенні. З них згідно мінімального переліку питань, що мають бути врегульовані у внутрішньобанківських документах щодо внутрішнього контролю регулятором зазначено 44 питання. Перелік мінімальних вимог є досить широким й об'ємним і покриває багато функцій та процесів – від облікової політики та фінансової звітності до правил здійснення публічної комунікації керівниками та працівниками банку [1].

Додаткове навантаження для банків створюють жорсткі вимоги у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. З одного боку, вивчення операцій клієнтів сприяє прозорості бізнесу, зменшенню операційних ризиків, зміцненню репутації банків. У той же час, витрати на обслуговування клієнтів постійно зростають. Для виконання усіх нормативних вимог банкам необхідно впровадити величезну кількість процедур та практик внутрішнього контролю. Це вимагає додаткові витрати на розширення організаційної структури, залучення персоналу, розробку внутрішньої нормативної бази, програмного забезпечення тощо.

Як правило, впровадження процедур внутрішнього контролю сповільнює бізнес-процеси і створює додаткове навантаження на витратну частину банку, на бізнес-центричну функцію доданої вартості, є формування функції на засадах економічної ефективності, що можна виміряти в грошовому еквіваленті. Для реалізації альтернативного підходу пропонуємо будувати бізнес-систему банку за моделлю unit-економіки виміряти ефективність функції внутрішнього контролю. Сама по собі Unit-економіка це бізнес-модель, де кожний продукт, дія чи функція має свою вартість. При цьому будь-який підрозділ має свій перелік «послуг», а також їх фік-

совану вартість і надає їх різним підрозділам банку у межах запитів та бізнес-потреб [10].

Ризик-орієнтований підхід до організації внутрішніх процедур передбачає зосередження уваги на значенні за розміром та ймовірністю ризиків, організації відповідних контрольних процедур, що несуть економічну вигоду організації в грошовому еквіваленті. При цьому процеси, де витрати на впровадження та підтримку контрольних процедур перевищують прогнозовану економічну вигоду, мають бути детально оцінені. За результатами оцінки ризиків і потенційного впливу контрольних процедур має бути прийнято відповідне рішення про форми їх застосування. Ті процеси, де загальна вартість процесу та отримана вигода нижча за вартість впровадження або підтримки контрольної процедури, мають бути виключені з переліку процесів, що потребують впровадження контрольного середовища. Оцінку ризиків таких процесів потрібно здійснювати на постійній основі. Якщо вартість всього процесу у 2 рази менше за вартість впровадження ефективної контрольної процедури, то економічна доцільність такого контролю є сумнівною.

Розглянемо алгоритм розрахунку вартості процедури внутрішнього контролю на прикладі придбання канцелярського приладдя ПАТ «Ефективний банк» Банк прийняв рішення про закупівлю ручок, олівців, паперу на суму 80 тис. грн. та впровадження контрольної процедури задля забезпечення належного рівня використання цими матеріальними ресурсами, недопущення виникнення операційного ризику у вигляді внутрішнього шахрайства, дотримання ефективності та раціональності у використанні матеріальних ресурсів.

Типова схема побудови процесу з урахуванням процедур внутрішнього контролю може бути представлена у вигляді блок-схеми на рис. 1.

Витрати на розробку та реалізацію процесу з урахуванням достатнього рівня контрольного середовища можна розрахувати за формулою (1).

$$P = K / 160 * (W + E) + ST / 160 * (W + E) + t / 160 * (WA + E) + (Q * T) / 160 * (WS + E) + C \quad (1)$$

P – Загальна вартість реалізації процесу;

K – час на розробку контрольної процедури;

ST – час на періодичне тестування контролів;

W – ставка оплати праці спеціаліста внутрішнього контролю;

WA – ставка оплати праці адміністратора;

WS – середня ставка;

t – час, який необхідний на виконання процесу;

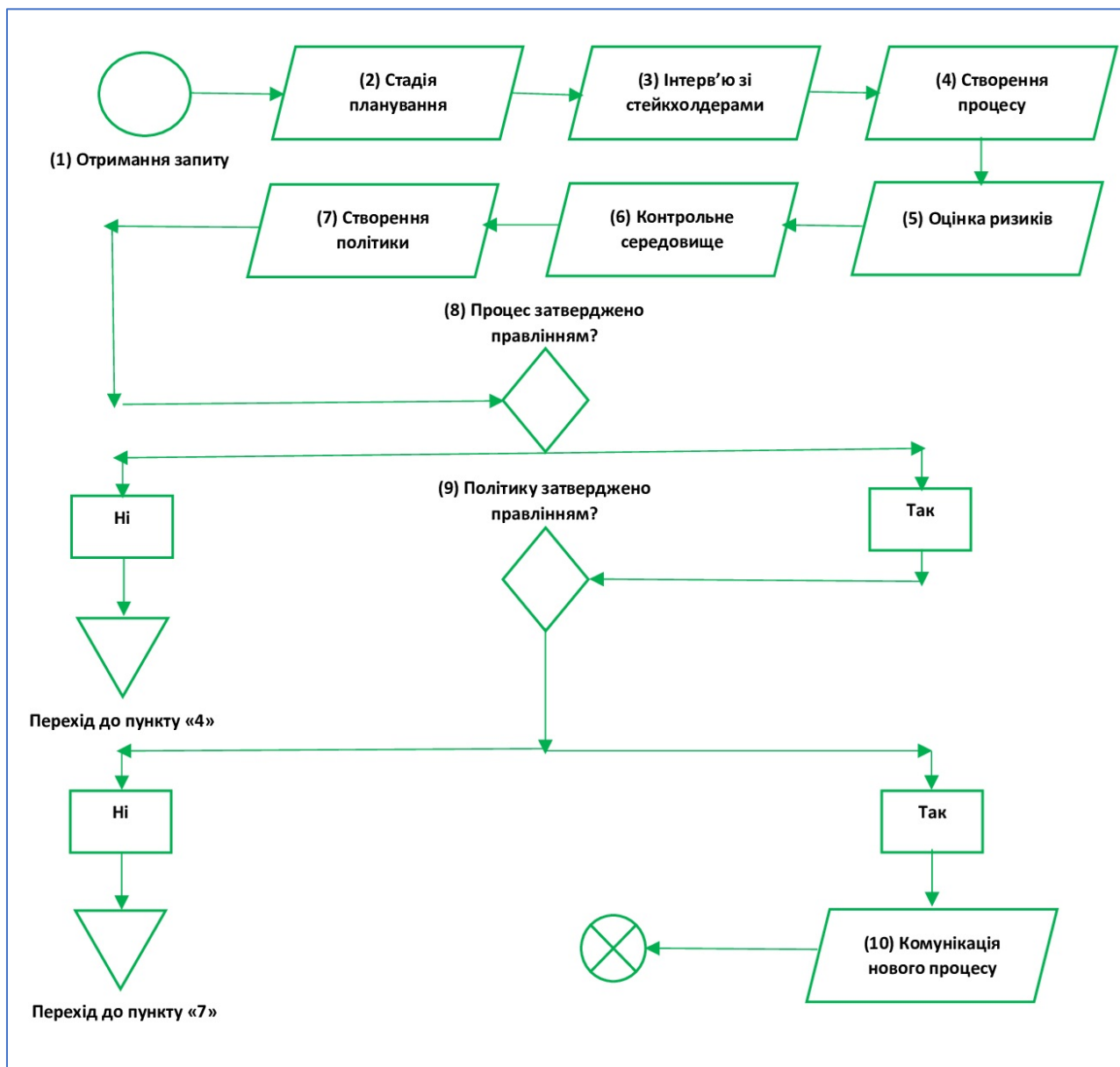
E – Єдиний соціальний внесок (ЄСВ);

Q – періодичність виконання процесу з урахуванням контролю за рік;

T – час виконання процесу з запиту канцелярії;

C – прями та непрямі витрати на підтримку процесу.

Припустимо, що витрати часу на розробку контрольної процедури, політики, аналіз та опис процесу складають 200 годин. Додатково на оцінку ефективності, періодичне тестування контролів – 50 годин на рік. Ставка оплати праці спеціаліста з внутрішнього контролю – 32 тис. грн., ЄСВ (22%) – 7,040 тис. грн. Виконання процесу з надання канцелярського обладнання та контрольних процедур адміністративним персоналом – 60 годин на рік. Ставка оплати праці адміністратора – 14 тис. грн., ЄСВ (22%) –



**Рис. 1. Схема створення контрольного середовища для типового адміністративного процесу у комерційному банку**

Джерело: створено авторами

3,080 тис. грн. За статистичною інформацією банку процес надання канцелярського приладдя складає 250 запитів на рік. Кожен запит в середньому потребує витрат часу на обробку з боку працівників банку – 2,25 години. Середня ставка оплати праці у банку 23 тис. грн., ЄСВ (22%) – 5,060 тис. грн. Прямі та непрямі витрати на підтримку цих процесів орі-

єнтовно складають 20 тис. грн. Сюди включаються витрати на офісне обладнання, оренду, ліцензії на програмне забезпечення, офісні витрати, непрямі витрати на обслуговування персоналу, тощо. Дані щодо оплати праці було взято у місті Київ за даними найбільшого порталу з пошуку роботи в Україні [11]. Результат розрахунку наведений у формулі (2).

$$P = \frac{200}{160} * (32 + 7,040) + \frac{50}{160} * (32 + 7,040) + \frac{60}{160} * (14 + 3,080) + \frac{250 * 2,25}{160} * (23 + 5,060) + 20 = 186,053 \text{ тис.грн.} \quad (2)$$

Як свідчить наведений приклад, сума матеріальних цінностей задля збереження яких створюється контрольна процедура у 2,33 рази перевищує про-

гнозовану вартість реалізації контрольної процедури. Такий процес в рамках контрольного середовища банку має бути визнаний недоцільним.

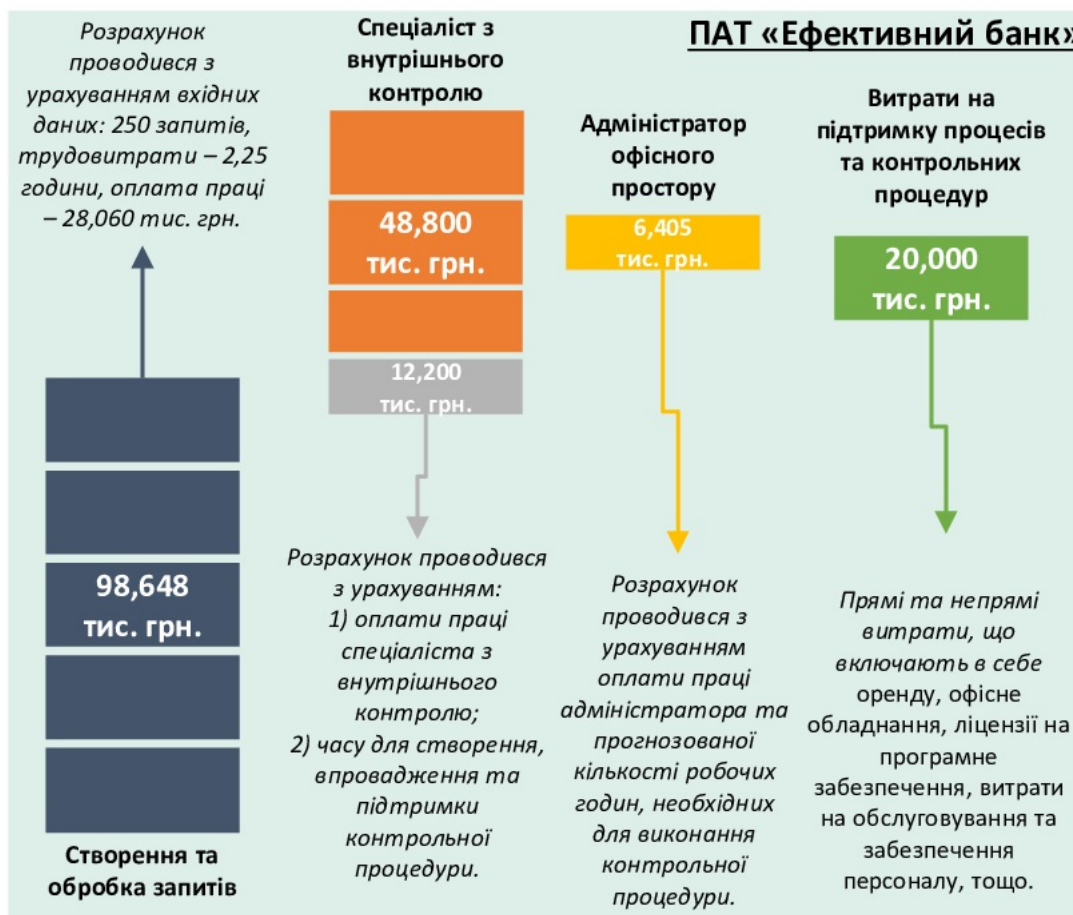


Рис. 2. Візуалізація витрат на створення та виконання контрольних процедур за адміністративним процесом у банку

Джерело: створено авторами

У наступному прикладі наведено підходи до оптимізації процесу фінансового контролю у процедурі відкриття банківського рахунку для фізичних осіб. Технологічна карта процесу до першого рівня захисту, базова оцінка ризиків наведена у наступних блок-схемах. Організація процесу відповідає вимогам Постанови НБУ № 162 [12].

Початок процесу ідентифікація і оцінки ризиків представлено на рис. 3. Процедура передбачає переважно більшість мануальних контролів, які є затратними і призводять до збільшення помилок.

Наступний етап процедури представлений на рис. 4. В умовах війни відбувається системне зростання вимог до перевірки інформації про клієнтів, їх кінцевих бенефіціарних власників, можливої приналежності до публічних осіб, переліку осіб із заборону обслуговування, визначених органами фінансового моніторингу. Вартість такої перевірки розгалуженою мережею банку є досить значною.

Продовження процедури на рис. 5 відображає продовження перевірки інформації про клієнта. У тому числі, відбувається контроль виконання за-

конодавства про санкційні обмеження діяльності клієнтів за чисельними переліками. Відповідно до діючої карти процесу відкриття рахунків фізичних осіб 1го рівня, передбачається значне використання мануальних контролів.

Закінчення процедури відкриття рахунку представлено на рис. 5.

Проаналізуємо процес з точки зору ефективності запровадженого функцією внутрішнього контролю у банку. В процесі виявлено 17 дій, 14 ризиків, 10 мануальних (ручних) контрольних процедур, 8 співробітників з різних підрозділів банку, що задіяні у процесі. Зокрема, алокація дій та співробітників виглядає наступним чином:

1. Спеціаліст з обслуговування фізичних осіб відділення – дія № 3;
2. Спеціаліст операційного відділу головного офісу – дія № 4, № 15;
3. Спеціаліст відділу оцінки профілю клієнта – дія № 5;
4. Спеціаліст юридичного департаменту (напрямок – робота з ДПС) – дія № 6, № 7, № 8, № 9;

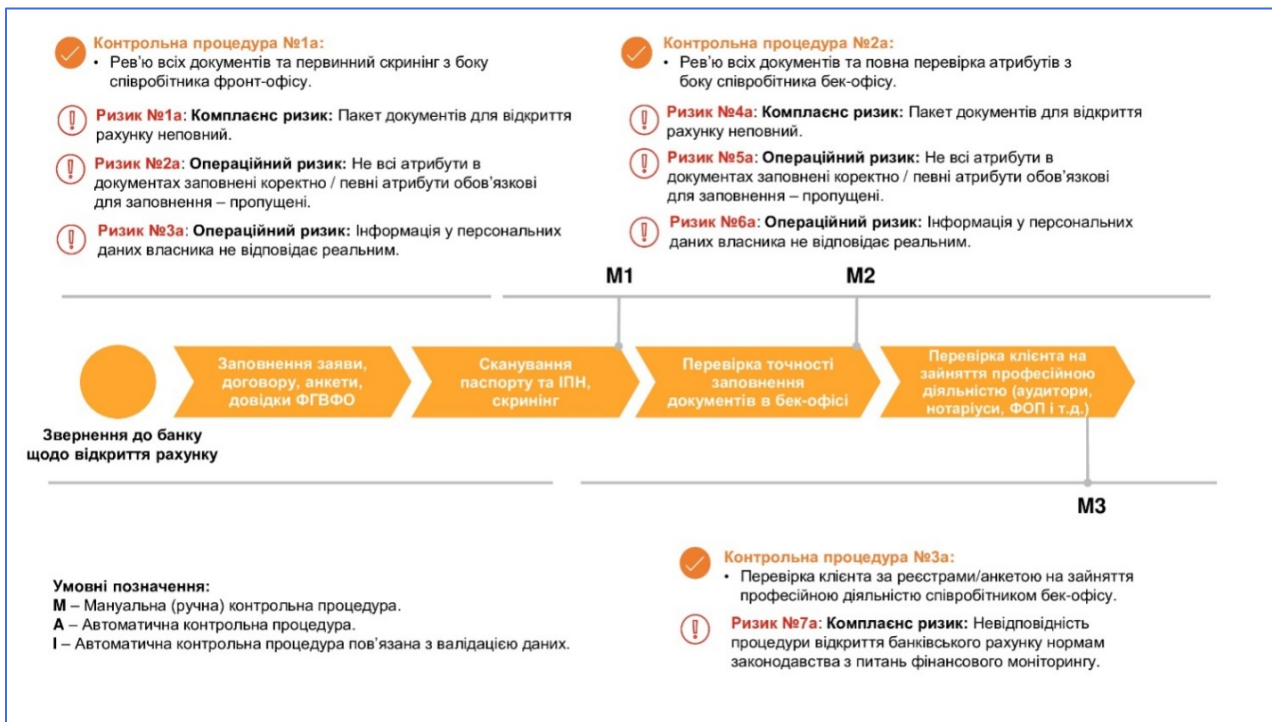


Рис. 3. Початковий етап існуючого процесу відкриття рахунків фізичних осіб (ч. 1)

Джерело: створено авторами

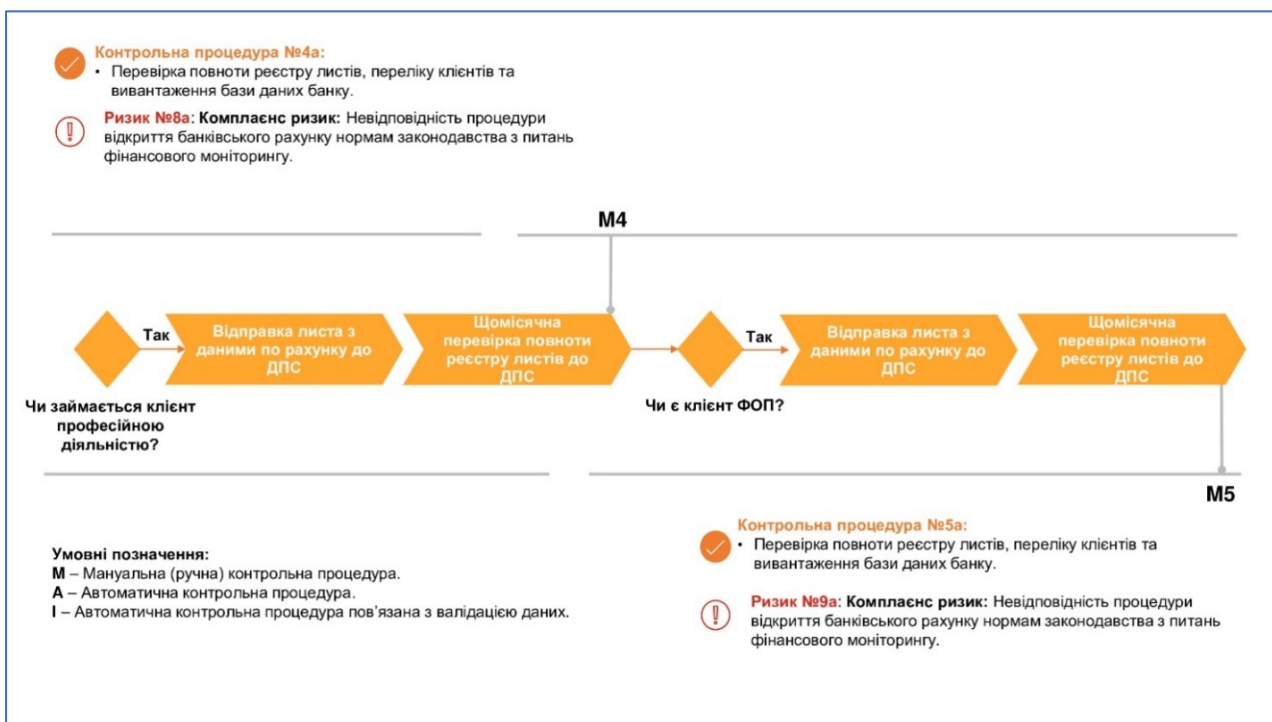


Рис. 4. Етап перевірки документів клієнтів з питань фінансового моніторингу та комплаєнс (ч. 2)

Джерело: створено авторами

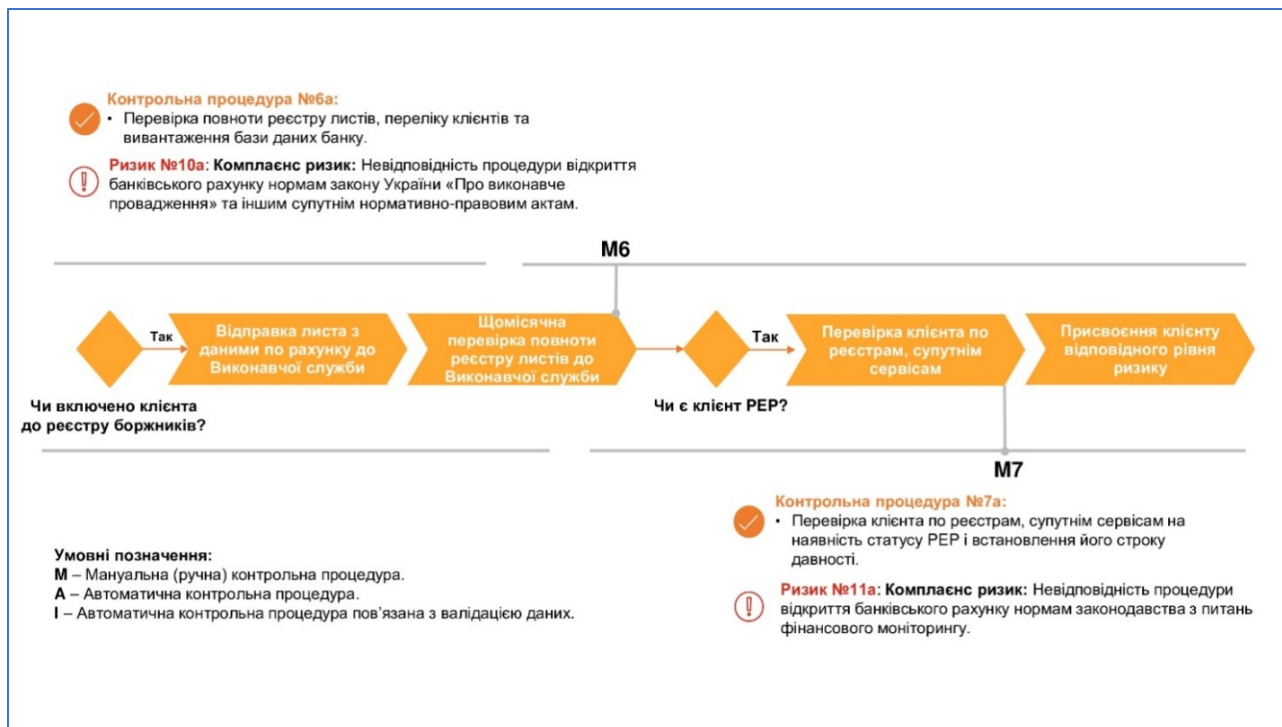


Рис. 5. Етап наступної перевірки документів клієнтів (ч. 3)

Джерело: створено авторами

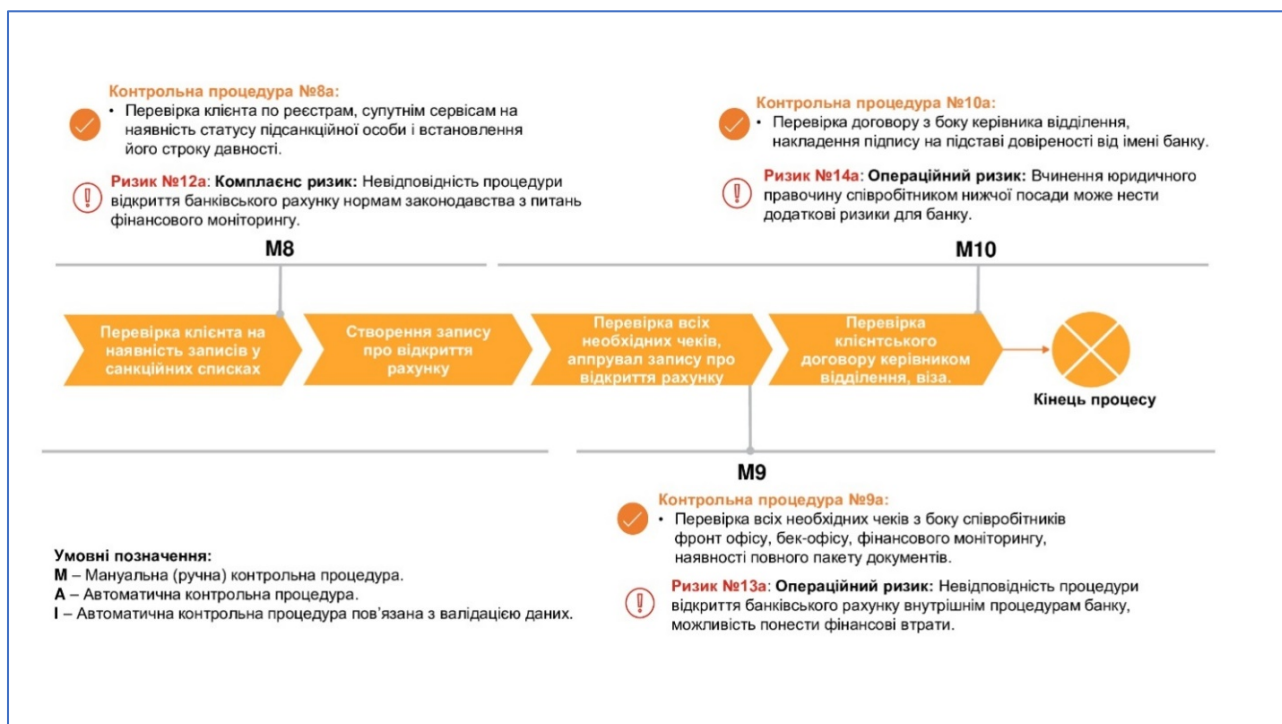


Рис. 6. Завершальний етап існуючого процесу перевірки документів клієнтів (ч. 4)

Джерело: створено авторами

5. Спеціаліст юридичного департаменту (напрям – робота з ДВС) – дія № 10, № 11;

6. Спеціаліст департаменту фінансового моніторингу – дія № 12, № 13, № 14;

7. Старший спеціаліст операційного відділу головного офісу – № 16;

8. Керівник відділення – дія № 17.

Слід підкреслити, що процес характеризується комплексністю: всі ризики враховані в рамках контрольного середовища, задіяна велика кількість співробітників, впроваджена велика кількість мануальних (ручних) контрольних процедур, процес характеризується високим рівнем витрат для організації через значний рівень витрат часу співробітників різних структурних підрозділів.

В основі контрольного середовища цього процесу лежить принцип двох рук (4 eyes principle). Вперше в регуляторних банківських документах він згадується ще у 1988 році у Базелі I «Міжнародна конвергенція щодо вимірювання та вимог до капіталу» і більш детально розкривається вже у 1997 у «Основних принципах банківського нагляду», також відомих як «Основні базельські принципи» [13; 14]. Хочемо відзначити, що в останньому комплексному документі Базельського комітету з банківського нагляду Базель IV, що був опублікований впродовж 2016–2017 років і повністю вступив в силу в січні 2022 року цей принцип не зазнав змін чи трансформацій [15]. В банківському секторі України принцип двох рук застосовується досить активно. В його основі лежить принцип

«виконавець-контролер», який говорить про те, що будь-яка дія повинна супроводжуватися контролем з боку іншого співробітника з метою запобігання ризикам різного типу. Ми вважаємо такий підхід для створення контрольного середовища витратним для бізнесу, застарілим, таким що створює додаткове навантаження на витратну частину банку.

Перебудуємо цей процес з використанням новітніх технологій – автоматизоване програмне забезпечення, засоби сканування та розпізнавання тексту, елементи штучного інтелекту та машинного навчання. Оцінку ризиків та хід виконання процесу залишимо таким самим.

Блок-схема буде виглядати, як показано на рис 7, 8, 9, 10.

Закінчення процедури відкриття рахунку представлено на рис. 10.

Аналогічний підсумковий звіт з оцінки цього процесу і рівня ефективності контрольного середовища, свідчить, що в процесі залишилося 17 дій та 14 ризиків, але суттєво скоротилася кількість мануальних (ручних) контрольних процедур – з 10 до 2 або навіть 1 (у позитивному сценарії виконання процесу – M0). Варто відзначити, що за даного контрольного середовища лише 2 співробітники з одного підрозділу банку задіяні у процесі. Зокрема, алокація дій та співробітників змінилася наступним чином:

1) Спеціаліст операційного відділу головного офісу – дія № 4 (за потреби);

2) Старший спеціаліст відділу операційного офісу – дія № 16.

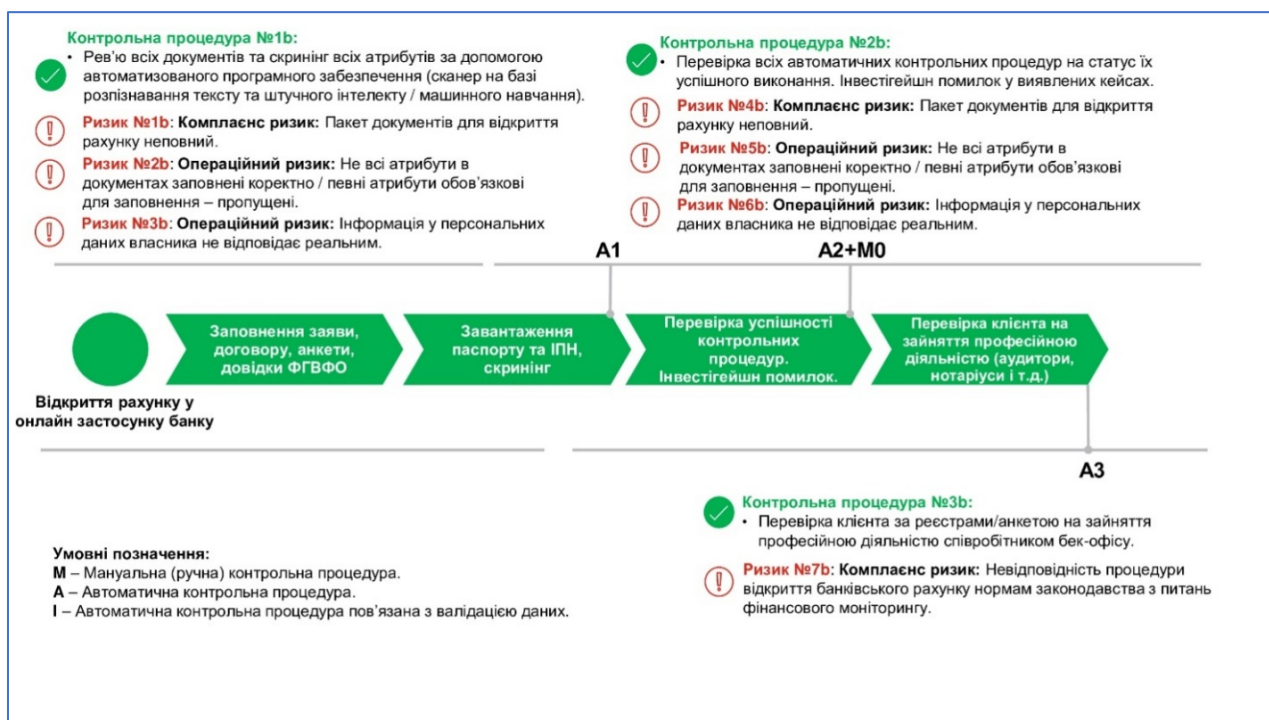


Рис. 7. Початковий етап автоматизованого процесу відкриття рахунків фізичних осіб (ч. 1)

Джерело: створено авторами



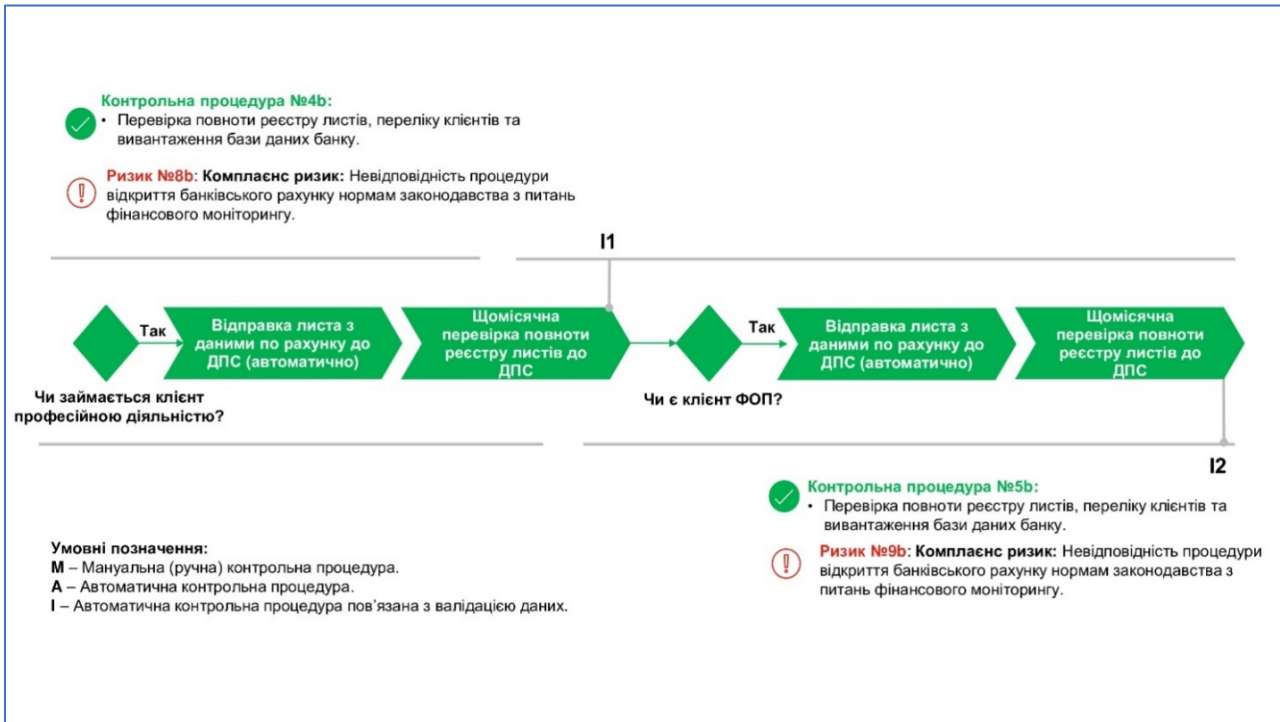


Рис. 8. Етап перевірки документів клієнтів з використанням автоматизованого процесу (ч. 2)

Джерело: створено авторами

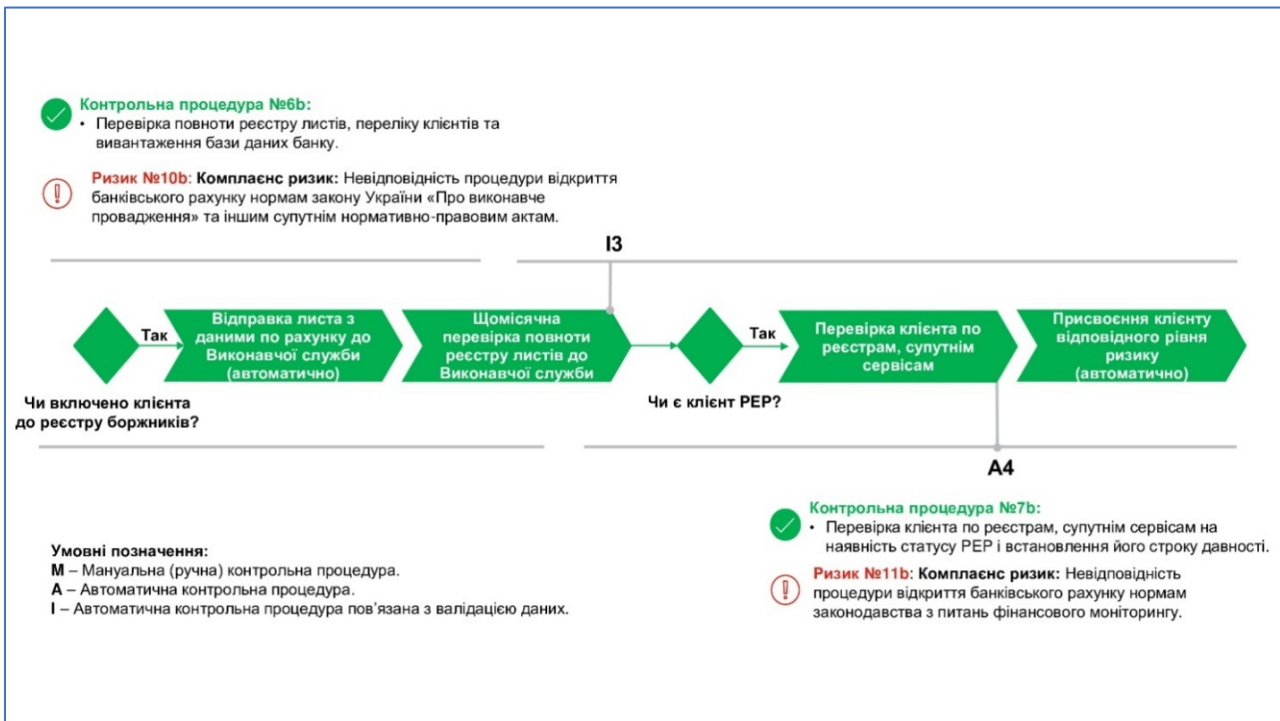


Рис. 9. Етап автоматизованої перевірки документів клієнтів (ч. 3)

Джерело: створено авторами

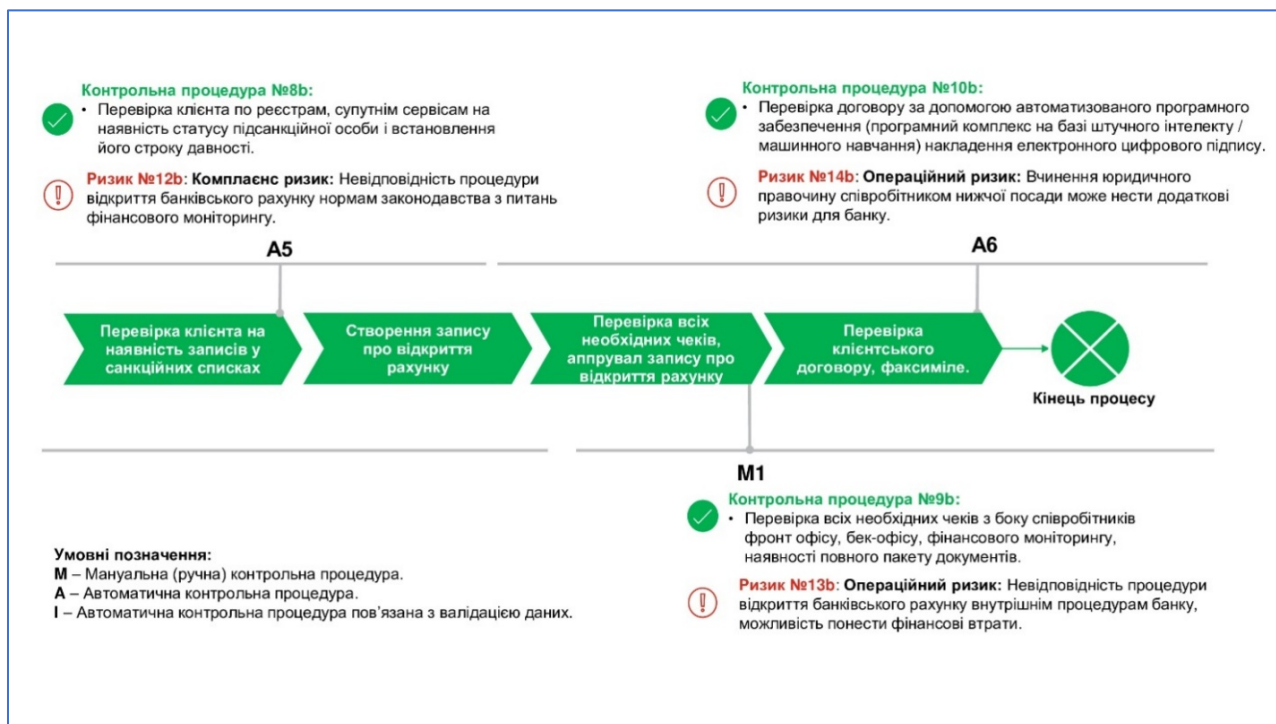


Рис. 10. Завершальний етап автоматизованого процесу перевірки документів клієнтів (ч. 4)

Джерело: створено авторами

Як свідчить аналіз, процес за своєю сутністю та порядком дій не змінився, характеризується комплексністю, всі ризики аналогічно покриті в рамках контрольного середовища, для виконання процесу/контролів задіяні співробітники виключно операційного відділу, впроваджена майже повна автоматизація процесів та контрольних процедур. Процес можна охарактеризувати як дуже швидкий, з невеликою кількістю витрат часу з боку персоналу банку, витратна частина на виконання дуже низька, що є конкурентною перевагою, принцип двох рук (4-eyesprinciple) не використовувався взагалі.

Таким чином, завдяки автоматизації та впровадженню новітніх технологій можна кардинально змінити щоденний операційний процес у банку, що зробить його економічно конкурентнішим, таким що створює додану вартість для бізнесу.

Дослідження існуючих процедур внутрішнього контролю дозволило систематизувати підходи до перегляду існуючих практик. Щоб здійснити на трансформацію класичних підходів внутрішнього контролю, що сповільнюють бізнес-процеси і створюють додаткове навантаження на витратну частину банку, на бізнес-центричну функцію доданої вартості, необхідно сконцентруватися на наступних принципах:

**1. Орієнтація на додану вартість для бізнесу.** Внутрішній контроль має будуватися, у першу чергу, на потребах бізнесу та, у підсумку, забезпечувати

відповідність банківському законодавству. Менеджмент та акціонери мають отримувати пряму вигоду від впровадженої функції внутрішнього контролю в банківські процеси.

**2. Спочатку процеси, ризики, а потім контрольне середовище.** Розробка процедур контролю не має занадто ускладнювати існуючі процеси. Основна увага повинна фокусуватися на процесах за критерієм їх матеріальності та важливості для безперервної роботи бізнесу. Немає сенсу впроваджувати контроль у всі процеси.

**3. Економічна доцільність.** Вартість виконання контрольних процедур (створення контрольного середовища) має завжди бути нижчою за економічні бенефіти від них. Розрахунок вартості процедур має враховувати ймовірність настання несприятливої події та розмір можливих втрат. Всі розрахунки мають проводитися у кількісній формі (грошовому еквіваленті) для більш чіткого розуміння важливості конкретного контрольного середовища в тому чи іншому процесі.

**4. Автоматизація та новітні технології – впровадження у всі процеси, де це можливо.** Використання автоматизованого програмного забезпечення, сканерів розпізнавання тексту, онлайн SAAS сервісів, машинного навчання, штучного інтелекту та роботизації та інших інструментів дозволить відмовитися від мануальних (ручних) контрольних про-

цедур, а також принципу двох рук (4-eyes principle), що переважують процеси, роблять їх економічно не вигідними, повільними.

**5. Чітка та зрозуміла комунікація підрозділів банку.** Фронт-офіс банку, що формує першу лінію захисту від ризиків має чітко розуміти економічну цільність контрольних процедур, а також потенційні ризики та збитки для банку в разі відсутності необхідного контрольного середовища. Впровадження процедур внутрішнього контролю, що забезпечують мінімізацію операційних ризиків, відповідають потребам бізнесу, а не обов'язку виконання регуляторних вимог.

**Висновки.** Проведений аналіз існуючих підходів до організації фінансового контролю у банках

продемонстрував необхідність термінової переорієнтації контрольних процедур, перебудови внутрішніх процесів відповідно до визначених принципів. Складність та обсяги контролю стрімко зростають, а нормативні вимоги відображають реакцію регуляторів на зовнішні зміни діяльності банків. Без системного підходу до обрахунку вартості процедур контролю, їх впливу на бізнес-процеси, ефективність діяльності банків не зможе зростати. В умовах революційного впливу цифровізації на організаційні структури банку, слід враховувати і еволюцію, що несе ризик-орієнтований підхід до впровадження процедур фінансового контролю та фінансового моніторингу.

### Список літератури:

1. Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 02.07.2019 № 88. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_02072019\\_88](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_02072019_88) (дата звернення: 26.02.2024).

2. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 26.02.2024).

3. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : Постанова Національного банку України від 19.05.2020 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (дата звернення: 26.02.2024).

4. Белова І.В. Організація контролю в банку : навч. посібник. Суми : Університетська книга, 2009. С. 161–162.

5. Савченко Р.О., Савченко Н.М., Дем'янюк І.В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (дата звернення: 26.02.2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.51>

6. Каменська Т.О., Редько О.Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні : практ. посіб. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2015. 160 с.

7. Шматковська Т.О., Ярош В.В. До проблеми організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 25. С. 200–205.

8. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 26.02.2024).

9. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (дата звернення: 26.02.2024).

10. KI Professionals agency by Aleksandr Palchikov (2023): A Guide to Understand Unit Economics in One Day with Examples. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/guide-understand-unit-economics-one-day-examples-ki-professionals/> (дата звернення: 28.02.2024).

11. Work.ua, статистика щодо оплати праці та аналітика за заробітними платами. URL: <https://www.work.ua/en/articles/analytics/> (дата звернення: 25.02.2024).

12. Постанови НБУ № 162 від 29.07.2022 «Про затвердження Інструкції про порядок відкриття та закриття рахунків користувачам надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-22#Text> (дата звернення: 26.02.2024).

13. Basel Committee on Banking Supervision (1988). Capital Accord: Conclusions and recommendations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf> (дата звернення: 29.02.2024).

14. Basel Committee on Banking Supervision (1997). Core Principles for Effective Banking Supervision (Basel Core Principles). URL: <https://www.bis.org/publ/bcbsc102.pdf> (date of application 29.02.2024).

15. Basel Committee on Banking Supervision (2019). Finalising post-crisis reforms: Consolidated Basel Framework. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d462.pdf> (дата звернення: 29.02.2024).

### References:

1. Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy vnutrishnoho kontroliu v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [Regulation on the organization of the internal control system in banks of Ukraine and banking groups]: Postanova Pravlinnia NBU vid 02.07.2019 № 88. Available at: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_02072019\\_88](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_02072019_88) (accessed February 26, 2024).

2. Pro zapobihannia ta protydiiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochyynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia [On prevention and counter-

action to legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing the proliferation of weapons of mass destruction]: *Zakon Ukrainy vid 06.12.2019 № 361-IX*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (accessed February 26, 2024).

3. Polozhennia pro zdiisnennia bankamy finansovoho monitorynhu [Regulation on banks' implementation of financial monitoring]: *Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 19.05.2020 № 65*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (accessed February 26, 2024).

4. Belova I.V. (2009) *Organizacia kontroly v banku: navch. posibn.* [Organization of control in the bank: educational manual]. Sumy: University Book, pp. 161–162.

5. Savchenko R.O., Savchenko N.M., Dem'yanuk I.V. (2019) *Vnutrishnij control: problrmi ta perspektivi* [Vnutrishnij Internal control: problems and prospects]. *Effective Economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.51>

6. Kamenska T.O., Redko O.Yu. (2015) *Vnutrishnij control i audit v upravlinni: prakt. posibn.* [Internal control and audit in management: practical guide]. Kyiv: Information and Analytical Agency, 160 p.

7. Shmatkovska T.O. (2014) *Do problrmi organizacii sistemi vnutrishniogo kontroly finansovjh rezultativ dialnosti pidpriemstv* [On the issue of organizing the internal control system of financial results of enterprise activity]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Ser. «Ekonomichni nauky»*, no. 25, pp. 200–205.

8. Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [Regulation on the organization of risk management systems in banks of Ukraine and banking groups]: *Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 11.06.2018 № 64*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (accessed February 26, 2024).

9. Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy [Regulation on determining the credit risk by banks of Ukraine for active banking operations: Resolution No. 351]: *Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 30.06.2016 № 351*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16> (accessed February 26, 2024).

10. K. I. Professionals agency by Aleksandr Palchikov (202 to 3): *A Guide Understand Unit Economic sin One Day with Examples*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/guide-understand-unit-economics-one-day-examples-ki-professionals/> (accessed February 28, 2024).

11. *Work.ua, salary statistics and analysis*. Available at: <https://www.work.ua/en/articles/analytics/> (accessed February 25, 2024).

12. *Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok vidkryttia ta zakryttia rakhunkiv korystuvacham nadavachamy platizhnykh posluh z obsluhovuvannia rakhunkiv* [On approval of the Instruction on the procedure for opening and closing accounts for users of payment services provided by account servicing providers]: *Postanova NBU № 162 vid 29.07.2022*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-22#Text> (accessed February 26, 2024).

13. *Basel Committee on Banking Supervision (1988) Capital Accord: Conclusions and recommendations*. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf> (accessed February 29, 2024).

14. *Basel Committee on Banking Supervision (1997) Core Principles for Effective Banking Supervision (Basel Core Principles)*. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbsc102.pdf> (accessed February 29, 2024).

15. *Basel Committee on Banking Supervision (2019) Finalising post-crisis reforms: Consolidated Basel Framework*. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d462.pdf> (accessed February 29, 2024).