

СЕМЕНЕЦЬ

УДК 657.6

Аліна Олександрівна
55557777alina@gmail.com

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В РАМКАХ МОДЕЛІ "3 ЛІНІЇ ЗАХИСТУ"

IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING INTERNAL AUDIT IN THE FRAMEWORK OF THE THREE LINES OF DEFENCE MODEL

к.е.н., доцент, Харківський
інститут фінансів
Київського національного
торговельно-економічного
університету

Стаття присвячена дослідженню сутності чинників, що впливають на організацію та виконання функцій внутрішнього аудиту. Розроблено структурно-логічну модель використання інструментів кубу COSO в моделі «три лінії захисту». Визначено функції оперативного управління, ризик-менеджменту та внутрішнього аудиту. В статті систематизовано чинники впливу на контрольне середовище підприємства. Доведено, що врахування зовнішніх чинників при імplementації моделі «три лінії захисту» в практичну діяльність компанії дозволить зосередити увагу управлінського персоналу на елементах бізнес-моделі, які підлягають суттєвому впливу зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що для врахування системою внутрішнього аудиту внутрішніх чинників необхідно конкретизувати методичне забезпечення обліку, стан об'єктів внутрішнього аудиту та професійно-етичні особливості його суб'єктів.

* * *

Статья посвящена исследованию сущности факторов, влияющих на организацию и выполнение функций внутреннего аудита. Разработана структурно-логическая модель использования инструментов куба COSO в модели «три линии защиты». Определены функции оперативного управления, риск-менеджмента и внутреннего аудита. В статье систематизированы факторы влияния на контрольный среду предприятия. Доказано, что учет внешних факторов при имплементации модели «три линии защиты» в практическую деятельность компании позволит сосредоточить внимание управленческого персонала на элементах бизнес-модели, которые подлежат существенному воздействию внешней среды. Обосновано, что для учета системой внутреннего аудита внутренних факторов необходимо конкретизировать методическое обеспечение учета, состояние объектов внутреннего аудита и профессионально-этические особенности его субъектов.

* * *

Introduction. In the modern practice of management the most popular methods of risks reducing are based on the effective internal audit system development and implementation, functioning of which depends on many factors.

Therefore, the **purpose** of the article is to study the nature of factors influencing organization and performance of internal audit functions, taking into account requirements and needs of all management units within the framework of the Three Lines of Defence model.

Results. The article deals with structural-logical model of the COSO cube instruments using in the Three Lines of Defence model. It has been determined that the first line of defence – operational management – is provided by the managers of the lower and middle levels, performing routine risk management and control functions, developing and implementing on the ground risk management measures, identifying risky operations and identifying the causes of risks, coordinating internal communications with stakeholders. The functional responsibilities of the second line of defence – risk management – are determined as internal monitoring and supervision of various risks through the adoption and implementation of management decisions aimed at reducing the probability of adverse result occurrence and minimization of possible losses in the economic activity process. It is proved that internal audit unit activities are based on a risk-oriented approach and provide information to senior management of the company to provide assurance about corporate governance effectiveness, process of assessment and risk management, internal control and the first and second lines of defence activities effectiveness. The article systematizes the factors influencing on enterprise's control environment.

Conclusion. It is proved that consideration of external factors in implementing the Three Lines of Defence model into company's practical activities allows focusing of management personnel attention on elements of the business model that are the subject of external environment significant influence and choosing adequate control tools for leveling of their negative influence or enhancing positive effect. It is substantiated that in order to take into account internal factors influencing internal audit system it is necessary to specify of accounting methodology issues, internal audit objects condition, and its subjects professional and ethical peculiarities.

Ключові слова: внутрішній аудит, оперативне управління, ризик-менеджмент, «модель три лінії захисту», чинники впливу

Ключевые слова: внутренний аудит, оперативное управление, риск-менеджмент, «модель три линии защиты», факторы влияния

Keywords: internal audit, operational management, risk management, Three Lines of Defence Model, factors of influence

ВСТУП

Досягненню стратегічних цілей кожної організації сприяють та загрожують певні події та обставини, що створюють можливості та ризики, які організація повинна ідентифікувати, оцінити, аналізувати та управ-

ляти ними. При цьому до уваги беруться не лише ризики, але й втрачені можливості, які також є загрозою сталому розвитку підприємства. У сучасній практиці менеджменту найбільшої популярності набувають способи зменшення ризиків, що базуються на роз-

робці та реалізації ефективного внутрішнього контролю. У 2011 р. Базельським комітетом було запропоновано модель «три лінії захисту», в основу якої було покладено рекомендації щодо організації управління та нагляду керівництва за трьома групами захисту всередині організації, які необхідні для ефективного управління ризиком і контролем.

Кожна з трьох ліній захисту відіграє чітку роль у межах більш широкої структури корпоративного управління, в якій ефективно виконуються поставлене завдання із забезпечення належної гарантії вищого керівництва щодо ефективності управління ризиками та контролю в системі внутрішнього аудиту. При цьому необхідно приймати до уваги, що внутрішній аудит, як третя – заключна лінія захисту, використовує інформаційні потоки перших двох (операційного менеджменту та управління ризиками), а також формує інформаційну підтримку щодо управлінського впливу на ці лінії захисту.

Питання оцінки впливу чинників на систему внутрішнього аудиту та практичного застосування моделі «три лінії захисту» досліджували зарубіжні вчені-економісти, зокрема М. Абрахамсон, Д. Андерсон, М. Дайслей, Дж. Еубанкс, С. Макгуір, Г. Нетхертон та інші. У вітчизняних наукових джерелах застосування моделі «три лінії захисту» в основному розглядається у відношенні до банківської сфери, зокрема у працях С. Задніпровської, І. Кочума, Т. Лебединець, Р. Набока, І. Медведева, Я. Омельчук, Н. Погореленко. Аналіз вітчизняних наукових праць показав, що, на жаль, дослідження факторів впливу на систему внутрішнього аудиту та застосування моделі «три лінії захисту» в корпоративному секторі практично не проводився. Це зумовлює необхідність проведення дослідження у напрямку виділення та оцінки впливу чинників на систему внутрішнього аудиту в рамках моделі «три лінії захисту».

МЕТА РОБОТИ полягає в дослідженні сутності чинників, що впливають на організацію та виконання функцій внутрішнього аудиту з урахуванням вимог та потреб всіх ланок управління в рамках моделі «три лінії захисту».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту, рекомендації Базельського комітету.

При проведенні дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, конкретизація, абстрагування, метод історичного й логічного дослідження. Задіяні методичні прийоми: вибірка, узагальнення, моделювання, огляд, порівняння.

РЕЗУЛЬТАТИ

Модель трьох ліній захисту («3LOD» – від «3 Lines of Defense») стала однією з ключових рекомендованих принципів від Базельського комітету з банківського нагляду 2011 р. для забезпечення ефективного управління операційними ризиками. Рекомендації Базельського комітету щодо імплементації моделі «три лінії захисту» у систему банківського нагляду мають

бути виконані всіма банками України до 30 квітня 2019 р., згідно з вимогами Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [1]. Згідно методичних рекомендацій стосовно організації корпоративного управління в банках України, ефективна система внутрішнього контролю забезпечує належне функціонування моделі трьох ліній захисту ефективного управління ризиками з чітко визначеними сферами відповідальності за управління ризиками: на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку; на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу комплаєнс; на рівні підрозділу внутрішнього аудиту [2].

Прогресивними, є наукові дослідження зарубіжних вчених, які доводять можливість застосування моделі «трьох ліній захисту» не лише для фінансового сектору, а й для корпоративного. Як зазначають Д. Андерсон та Дж. Еубанкс, модель «три лінії захисту» в залежності від розміру, обсягів та складності господарської діяльності підприємства визначає, яким чином можуть бути розподілені та скоординовані конкретні обов'язки, пов'язані з ризиком і контролем всередині підприємства [3]. Структурно-логічну модель використання інструментів кубу COSO в моделі «три лінії захисту» наведена на рис. 1.

У розробленій структурно-логічній моделі кожна з трьох ліній відіграє чітку роль в межах більш широкої структури управління, що забезпечить успіх організації у досягненні її загальних цілей. Перша лінія захисту – оперативне управління забезпечується керівниками нижчої і середньої ланки, які виконують повсякденні функції з управління ризиками та контролю, розробляють та впроваджують на місцях заходи з управління ризиками, призначені для виявлення та оцінки рівня ризику, ідентифікують ризикові операції та виявляють причини ризиків, координують внутрішні комунікації з зацікавленими стейкхолдерами. Вище керівництво несе повну відповідальність за першу лінію захисту, а для певних випадків підвищеного ризику вищий керівний склад може забезпечувати прямий нагляд за лінією оперативного управління.

Т.О. Каменська окреслює такі фактори впливу на систему внутрішнього контролю: відношення керівництва до внутрішнього контролю; зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, оргструктура, масштаби та види діяльності; кількість і регіональна неоднорідність розташування відособлених підрозділів або дочірніх підприємств; стратегічні установки, мета та завдання; ступінь механізації та комп'ютерної забезпеченості діяльності; ресурсне забезпечення, рівень компетентності кадрів [4, С. 383]. Л.Ю. Патраманська до чинників, що впливають на систему внутрішнього контролю відносить рівень інформаційного, фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення контролю [5]. Оскільки менеджери з оперативного управління несуть відповідальність за виконання комунікативних функцій у внутрішньому середовищі компанії, формулювання цілей внутрішнього контролю на місцях, визначення ключових подій, які мають вплив на реалізацію контрольних функцій, то саме вони мають контролювати чинники впливу на дані аспекти роботи організації разом з підтриманням ефективного внутрішнього контролю.

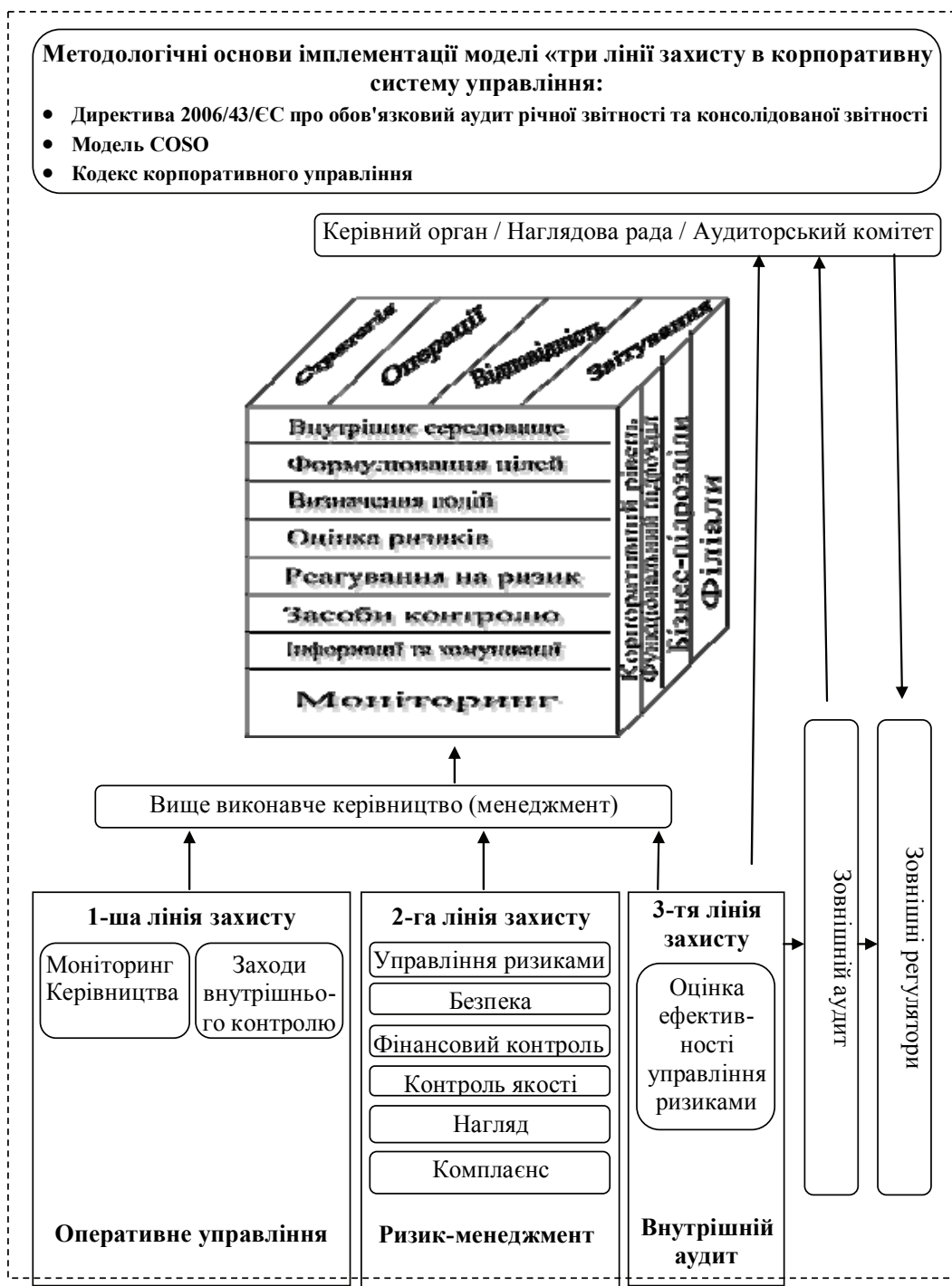


Рис. 1. Модель «Три лінії захисту» [складено за [6;7]]

На другій лінії захисту – ризик-менеджменту, здійснюються функції внутрішнього моніторингу та нагляду за різноманітними ризиками шляхом прийняття і виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат у процесі господарської діяльності. Друга лінія захисту безпосередньо розподіляє ризик між його власниками та повинна здійснювати постійний контроль за ідентифікацією ризиків, їх якісною та кількісною оцінкою, розробляти ефективні методи вчасного реагування на ризикові події. Друга лінія захисту часто

співпрацює з оперативним управлінням (власниками ризиків), щоб допомогти визначити проблемні аспекти реалізації стратегії діяльності, надавати експертну оцінку ризику, впроваджувати політику та процедури нівелювання ризикових подій та операцій. Проте перша лінія захисту підпорядковується другій, а друга – лише вищому керівництву.

Організаційна структура другої лінії захисту прямо залежить від розміру, форми власності, обсягів та галузі діяльності суб'єкта господарювання. У публічних акціонерних товариствах, великих корпораціях, торговельних мережах функції, які здійснюються другою лінією

захисту мають бути відокремленими і чітко визначеними.

На середніх та малих підприємствах деякі функціональні обов'язки другої лінії можуть реалізовуватися комбіновано, або бути покладеними на рівень оперативного управління. Типові функції ризик-менеджменту зазвичай систематизуються за наступними групами: управління ризиками; інформаційна безпека; фінансовий контроль; фізична та економічна безпека; якість; інспекція та відповідність; юридична підтримка; екологічна безпека; соціально-корпоративна відповідальність; дотримання графіків постачання та інші (залежно від галузевої специфікації або специфічних потреб підприємства).

Для реалізації визначених функцій до обов'язків працівників другої лінії захисту зазвичай відносять: допомогу у проектуванні і розробці процесів управління ризиками; визначення заходів для моніторингу та вимірювання досягнення поставлених цілей з очікуваннями керівництва; моніторинг адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю; ескаляція критичних питань, нових ризиків; забезпечення механізмів управління ризиками; виявлення та моніторинг виявлених та нових проблем, які впливають на ризики та контроль в організації; визначення ризик-апетиту бізнес-моделей підприємства та рівня прийнятності ризику.

До основних чинників, які впливають на систему ризик-менеджменту О. Литвинов безпосередньо відносить рівень ефективності функціонування підприємства, а також економічні відносини між суб'єктами у процесі стратегічного розвитку [8, С. 230]. О.В. Кривда, у числі зовнішніх чинників, що впливають на ризик-менеджмент на підприємстві відносить мінливість цін, глобалізацію товарних і фінансових ринків, податкову асиметрію, технологічні досягнення та визначає посилення впливу в сучасних умовах чинника глобалізації. Серед внутрішніх чинників автор виділяє потребу в ліквідності, неохильність до ризику, агентські витрати та інші [9, С. 271]. На нашу думку, на цій лінії захисту необхідно, перш за все, враховувати чинники, які будуть мати безпосередній вплив на процес управління ризиками, та пов'язані з процедурами попередження шахрайства, визначенням єдиної концепції виявлення, оцінки, перегляду та розробки заходів реагування на ризики, процесом розробки та впровадження політики та процедур з питань внутрішнього контролю, виявленням нових ризиків, навчанням керівництва та співробітників тощо.

Однією з найважливіших функцій внутрішнього аудиту є всебічне оцінювання ризик менеджменту [10]. Тому третьою лінією захисту є підрозділ внутрішнього аудиту, діяльність якого базується на ризик-орієнтованому підході та представленні вищому керівництву компанії інформації для надання впевненості стосовно ефективності корпоративного управління, процесу оцінки та управління ризиками, ефективності внутрішнього контролю та діяльності першої та другої лінії захисту.

Головна увага внутрішнього аудиту повинна бути зосереджена на аналізі інформаційної системи, включаючи систему бухгалтерського обліку і супутніх видів контролю, вивченні фінансової та операційної інформації, дослідженні економічності та ефективності опе-

рацій [11, С. 8-9]. На думку З. Урусової, система внутрішнього аудиту буде корисною і стійкою, якщо при її проектуванні враховано чотири основні вимоги, пов'язані з управлінням ризиками, а саме: система повинна відображати ставлення головних менеджерів до ризику; відсутність у ній перешкод у формі фантомних ризиків; забезпечення динамізму системи внутрішнього аудиту, який передбачає її внутрішній саморозвиток; система повинна забезпечувати диференціацію загального й інтеграцію одиничних ризиків [12, С. 281]. Для ефективної реалізації функціональних обов'язків підрозділом внутрішнього аудиту ця лінія захисту повинна бути незалежною й охоплювати всі аспекти діяльності компанії. Організаційна незалежність, спроможність бути вільним від упередженості, конфлікту інтересів або впливу інших осіб та об'єктивність відрізняє внутрішній аудит від перших двох ліній захисту. У більшості випадків, незалежність внутрішнього аудиту підтверджується його підпорядкуванням та підзвітністю лише вищому керівництву. Саме високий рівень незалежності третьої лінії захисту є гарантом за забезпечення надійної та об'єктивної впевненості вищого керівництва в ефективності реалізації посадових функцій на лініях оперативного управління та ризик-менеджменту.

Як зазначають зарубіжні вчені, для реалізації функцій на третій лінії захисту, сучасний внутрішній аудитор повинен розробити стратегічне бачення внутрішнього аудиту, що можливо тільки за допомогою аудиторських технологій та інструментів, які здатні виконувати прогностичний та історичний аналіз [13]. Для розробки ефективної системи нагляду за першою та другою лініями захисту, внутрішньому аудитору, на думку С. Задніпровської, доцільно провести попередні співбесіди з менеджерами та безпосередньо працівниками підрозділу, з метою: формування оцінки про рівень обізнаності керівництва та співробітників з вимогами чинного законодавства (з урахуванням змін), сутності притаманних господарським операціям компанії ризиків і складовими системи внутрішнього контролю; отримання попередньої інформації про якість системи внутрішнього контролю шляхом застосування процедур анкетування або усних співбесід; з'ясування стану автоматизації бізнес процесів, використання інформаційних технологій та їх відповідності потребам діяльності підприємства; складання попереднього висновку відносно рівня організації і взаємодії підрозділів, оцінки менеджменту, адекватності систем контролю і достатності заходів ризик-менеджменту, обізнаності працівників з вимогами вищого керівництва; виявлення основних чинників впливу на систему внутрішнього аудиту [14, С. 57].

Для ідентифікації впливу чинників на систему внутрішнього аудиту, зосередимо увагу лише на тих, дія яких може змінюватися внаслідок управлінського впливу, оскільки, ті чинники, на які керівництво компанії не впливає, не підлягають контролю і в системі внутрішнього аудиту. До таких чинників зокрема відносяться: нормативно-правове забезпечення, стан економіки та рівень розвитку суспільства, політична стабільність, особливості міжнародних фінансово-кредитних відносин, фінансово-кредитна політика держави та стан культурно-освітнього середовища. Як бачимо, всі ці

фактори є зовнішніми, проте є і внутрішні чинники, на які система внутрішнього аудиту не має впливу, наприклад, форма власності та організаційно-правова форма підприємства, рішення щодо яких приймаються лише на рівні вищого керівництва компанії. Решта

чинників були систематизовані за відношенням до системи внутрішнього аудиту (зовнішні та внутрішні) та за вектором впливу на систему внутрішнього аудиту (позитивно впливають, негативно впливають та мають змішаний характер) (рис. 2).



Рис. 2. Чинники впливу на контрольне середовище підприємства

Оптимальну модель проведення контрольних заходів та формування управлінського впливу стосовно виявлених ризиків на кожній лінії захисту визначають чинники зовнішнього середовища [15]. Врахування зовнішніх чинників при імплементації моделі «три лінії захисту» у практичну діяльність компанії дозволить зосередити увагу управлінського персоналу на елементах бізнес-моделі, які підлягають суттєвому впливу зовнішнього середовища та обрати адекватні контрольні інструменти нівелювання негативного впливу або посилення позитивного ефекту таких чинників.

Група внутрішніх чинників відображають залежність контрольного середовища від конкретних особливостей та умов діяльності підприємства. При їх врахуванні системою внутрішнього аудиту необхідно конкретизувати методичне забезпечення обліку, стан об'єктів внутрішнього аудиту, професійно-етичні особливості його суб'єктів тощо. Вплив внутрішніх чинників на контрольоване середовище є менш формалізованим та об'єктивним ніж вплив зовнішніх чинників, оскільки вони напряму залежать від особливостей діяльності компанії. Тому оперативне реагування на ці чинники є однією з ознак достатньої ефективності діяльності підрозділу внутрішнього аудиту.

ВИСНОВКИ

Таким чином, формування ефективно діючої системи внутрішнього аудиту як третьої лінії захисту підпри-

ємства неможлива без зосередження уваги на чинниках, які суттєво впливають на функціонування підприємства та результати його діяльності. Внутрішній аудит є проміжною ланкою між оперативним управлінням та зовнішнім аудиторським оцінюванням діяльності компанії. Тому при дослідженні особливостей функціонування підрозділу внутрішнього аудиту необхідно враховувати всю сукупність як зовнішніх та й внутрішніх чинників, що впливають на контрольну систему. Це дозволить ефективно реагувати на негативні події та інтенсифікувати позитивні ефекти шляхом здійснення коригувальних дій та прийняття зважених управлінських рішень. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка системи експертних оцінок та вимірювання ступеня впливу різних груп чинників у кількісних показниках, що дозволить сформулювати уявлення про співвідношення розміру впливу чинника, результатів діяльності підприємства та витрат на функціонування підрозділу внутрішнього аудиту.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: затверджений Постановою НБУ від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18>.
2. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України

03.12.2018 р. № 814-пу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/vr814500-18?find=1&lang=en&text=%E7%E0%F5%E8%F1%F2>.

3. Anderson D., Eubanks G. Leveraging COSO across the three lines of defense. Research Commissioned by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>.

4. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд: монографія.; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2010. 499 с.

5. Патраманська Л.Ю. Удосконалення підходів до оцінки ефективності внутрішнього контролю на підприємствах електронної комерції. Ефективна економіка. № 10. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5209>

6. Guidance on the 8th European Company Law Directive on Statutory Audit Directive 2006/43/EC. Art. 41. URL: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/Blog-4.4-Avoid-reg-part-2.pdf>.

7. «Leveraging COSO across the Three Lines of Defense» by The Committee of Sponsoring Organizations – COSO. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>.

8. Литвинов О.І. Формування системи управління ризиками в процесі стратегічного розвитку торговельного підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 1 (52). С. 229-236.

9. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 268-273.

10. Очеретко Л.М., Касьян М.І. Внутрішній аудит і контроль у комерційних банках // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2010. № 2. С. 146-150.

11. Заднепровська С.П. Контроль та його види у діяльності сучасного банку // Економіка: теорія та практика. 2015. № 2. С. 5-11.

12. Урусова З.П. Внутрішній аудит і контроль операцій комерційних банків України // Сталій розвиток економіки. 2013. №3. С. 278-282.

13. A new dimension to the three lines of defence. URL: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2018/a-new-dimension-to-the-three-lines-of-defence.pdf>.

14. Заднепровська С. Організація та методика ризик-орієнтованого аудиту операцій казначейства банку // Бухгалтерський облік та аудит. 2016. № 7-8. С. 54-64.

15. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2009. 414 с.

References

1. About approval of the Regulation on banks and banking groups' risk management system organization in Ukraine: approved by the NBU Resolution dated June 11, 2018. № 64.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (in Ukrainian).

2. About Approval of Methodical Recommendations on Corporate Governance in Banks of Ukraine Organization dated December 3, 2018, № 814-rsh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/vr814500-18?find=1&lang=en&text=%E7%E0%F5%E8%F1%F2> (in Ukrainian).

3. Anderson D., Eubanks G. Leveraging COSO across the three lines of defense. Research Commissioned by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>.

4. Kamenska T.O. Internal audit. Modern look: monograph; National acad. statistics, accounting and auditing. Kyiv: DP "Inform.-analyt. Agency", 2010. 499 p. (in Ukrainian).

5. Patramanska L.Yu. Improving Approaches to Internal Control at E-Commerce Companies Effectiveness Evaluating. Effective Economics. № 10. 2016.. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5209> (in Ukrainian).

6. Guidance on the 8th European Company Law Directive on Statutory Audit Directive 2006/43/EC. Art. 41. URL: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/Blog-4.4-Avoid-reg-part-2.pdf>.

7. «Leveraging COSO across the Three Lines of Defense» by The Committee of Sponsoring Organizations – COSO. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>.

8. Lytvynov O.I. Risk management system formation in the process of trading enterprise strategic development // Bulletin of social and economic research. 2014. Issue 1 (52). pp. 229-236 (in Ukrainian).

9. Kryvda O.V. Risk management mechanism of Ukrainian enterprises and factors that form it // The Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". 2013. № 10. pp. 268-273 (in Ukrainian).

10. Ocheretko L.M., Kasian M.I. Internal audit and control in commercial banks // State and regions. Series Economics and Entrepreneurship. 2010. № 2. pp. 146-150 (in Ukrainian).

11. Zadneprovskya S. P. Control and its types in the modern bank activities // Economy: theory and practice. 2015. № 2. pp. 5-11 (in Ukrainian).

12. Urusova Z.P. Internal audit and control of commercial banks of Ukraine operations // Sustainable development of the economy. 2013. №3. pp. 278-282 (in Ukrainian).

13. A new dimension to the three lines of defence. URL: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2018/a-new-dimension-to-the-three-lines-of-defence.pdf>.

14. Zadneprovskya S. Risk-Oriented Audit Organization and Methods of Treasury Bank Operations // Accounting and Audit. 2016. № 7-8. pp. 54-64 (in Ukrainian).

15. Ansoff I. New Corporate Strategy. Saint Petersburg: Peter, 2009. 414 p. (in Russian).