

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.16>

УДК 658:336.7 (477)

*Л. В. Шірінян,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів,
Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8349-2113>*

*Д. О. Ширай,
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9277-9034>*

КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

*L. Shirinyan,
Doctor of Economic Sciences, Head and Professor of the Department of Finance,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies*

*D. Shyrai,
Postgraduate student, Economy of Labor and Management Department,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies*

THE CONCEPT OF EFFICIENCY IN BANK MANAGEMENT

В умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг, розвитку цифрових технологій та посилення вимог до банків актуальним стає питання ефективності банків, яка напряду залежить від ефективності управління.

Метою статті є визначення та удосконалення поняття ефективності управління банківськими установами з позицій комплексної категорії, що оцінює ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей при раціональному використанні ресурсів та оптимізації управлінських процесів. Аналіз виявляє, що традиційний підхід зосереджений на фінансовому управлінні та показниках, таких як рентабельність, ліквідність та витрати. Обґрунтовано, що ефективність управління банком є комплексним поняттям, яке має враховувати як кількісні, так і якісні характеристики управлінських процесів і результатів.

У роботі запропоновано два формулювання означення поняття «ефективності управління банківськими установами». Перше означення акцентує увагу на здатності суб'єктів управління банком впливати на об'єкти управління банком шляхом застосування управління. Друге означення розкриває сутність ефективності управління банком як комплексної характеристики, яка якісно визначає ступінь реалізації запланованих результатів суб'єктів управління, а кількісно розраховується за допомогою показників, що характеризують здатність банку досягати фінансових та нефінансових цілей.

In the context of increasing competition in the banking services market, the development of digital technologies, and the tightening of regulatory requirements for banks, the issue of banking efficiency becomes relevant, which directly depends on management effectiveness.

The article aims to define and improve the concept of banking institution management efficiency from the perspective of a comprehensive category that evaluates the degree of achievement of strategic and operational goals through the

rational use of resources and the optimization of management processes. The analysis reveals that the traditional approach focuses on financial management and indicators such as profitability, liquidity, and costs. The paper argues that an integrated approach, which combines both financial and non-financial indicators, allows for the evaluation of management practices of effectiveness not only in terms of financial management or corporate governance but also in the context of organizational structure, technological innovations, and other non-financial aspects. It is substantiated that banking management efficiency is a complex concept that should consider both quantitative and qualitative characteristics of management processes and outcomes.

The paper proposes two definitions of the concept of "bank management efficiency". The first definition emphasizes the ability of the bank's management subjects to influence the bank's management objects through the management practices. The second definition reveals the essence of banking management efficiency as a comprehensive characteristic, qualitatively determining the degree of implementation of planned results by management subjects, and quantitatively calculated through indicators characterizing the bank's ability to achieve financial and non-financial goals. A comprehensive approach provides a deeper understanding of the relationship between management practices and bank performance, and will also contribute to the development of recommendations for improving the efficiency of bank management.

Ключові слова: ефективність, управління банком, корпоративне управління, стратегічне планування, фінансове управління, управління ризиками, впровадження інновацій, структура банку

Keywords: efficiency, bank management, corporate governance, strategic planning, financial management, risk management, innovation implementation, bank structure.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг, розвитку цифрових технологій та збільшення вимог з боку клієнтів щодо якості банківських послуг, посилення вимог НБУ стосовно достатності капіталу та кредитного портфеля, все більше зростає увага банків до власної ефективності, яка на пряму залежить від ефективності управління банком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі існує значна кількість наукових напрацювань щодо теорії ефективності. До закордонних вчених, які досліджували економічну ефективність банку, належать П. Роуз, Дж. Ф. Сінкі, М. Дж. Фаррелл, І. Фішер та інші. У вітчизняній науці дослідженню ефективності банків присвячено праці таких вчених як О. Вовчак, Г. Карчева, Д. Круглов, С. Леонов, М. Савлук, А. Пілявський, Л. Примостка та інші. На думку дослідників управління банком стосується всіх аспектів організації, керівництва та контролю діяльності банку, а банківський менеджмент стосується більшою мірою управлінських практик, методів і рішень на різних рівнях банку та фінансових результатів внаслідок оперативного управління. Проте питання ефективності управління банками вимагає подальшого більш глибокого дослідження з позицій комплексної категорії. Адже позитивні фінансові результати та ефективність роботи банків є наслідками саме ефективного управління банківською установою, а, отже, можуть мати не лише кількісні, а й якісні виміри.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення і удосконалення поняття ефективності управління банком з позицій комплексної категорії, що оцінює ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей при раціональному використанні ресурсів та оптимізації управлінських процесів.

Методологія дослідження спирається на проведення огляду існуючих теоретичних підходів до управління банками, ефективності менеджменту, а

також фінансових і нефінансових показників. Аналіз наукової літератури, огляд статей, книг, наукових публікацій, досліджень у сфері управління банківськими установами дає можливість порівняння підходів до оцінки ефективності, що використовуються у різних країнах та в різних банківських системах. Методологія дослідження включає як теоретичні підходи, так і емпіричний аналіз з використанням кількісних та якісних методів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Банк – це юридична особа, яка має право на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) здійснювати в сукупності банківські операції і надавати банківські послуги із залучення у вклади та розміщення грошових коштів, відкриття і ведення банківських рахунків клієнтів. Банк, як підприємство, має створювати якісний портфель дохідних активів, щоб відповідати інтересам як покупців, так і продавців та засновників [1, с. 6].

Управління банком є непростим завданням, оскільки банки здійснюють діяльність в нестаціонарних умовах появи ризиків і складних процесів економічного, політичного та соціального характеру [2, с. 12].

Суб'єктами банківського управління може бути окрема відповідальна особа або група осіб, які наділені правом прийняття управлінських рішень і несуть відповідальність за результативність здійснення заходів з управління банком. До таких суб'єктів банківського управління відносять:

- членів наглядової ради банку (як контролюючого органу);
- членів правління банку (як виконавчого органу банку);
- керівництво (директор, фінансовий директор, головний бухгалтер) банку, тобто персонал який здійснює управлінський вплив;
- менеджерів та керівників відокремлених підрозділів банку, які безпосередньо здійснюють процес управління за окремими напрямками діяльності банку [3-4].

На практиці структури українських банків можуть суттєво відрізнятись, приміром, може не бути директора банку, а відповідні функції виконує член правління банку, відповідальний за окремий напрям роботи.

Банківське законодавство визначає, що вищим органом управління банку є загальні збори учасників (акціонерів) банку, які визначають стратегію розвитку банку і призначають членів наглядової ради [3-4]. Наглядова рада банку несе відповідальність за забезпечення стратегічного управління банком, призначає голову та членів Правління банку, керівників підрозділів контролю, відповідає за дотримання норм (комплаєнс) капіталу та ліквідності для покриття ризиків, здійснює переважно контроль за діяльністю Правління банку, захист прав вкладників, інших кредиторів та учасників банку.

Поточне управління здійснюється виконавчим органом банку – Правлінням, яке очолює голова Правління. Заступники голови Правління банку входять до складу Правління банку за посадою. До компетенції Правління банку належить вирішення питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю банку. Отже, Правління банку здійснює операційне управління банком.

Кожний банк має створити систему внутрішнього контролю і управління ризиками, згідно з вимогами НБУ. Таке управління націлене на досягнення прибутковості діяльності банку, забезпечення достовірності звітності банку, комплаєнс. З цих позицій можна говорити про об'єкти управління банку, на які мають впливати суб'єкти управління.

До об'єктів управління можна віднести систему контролю, банківську діяльність, безпеку банку, кадровий потенціал, інформаційні технології, тобто усі процеси та аспекти, що визначають результати і ринкове положення банку як надавача банківських послуг на ринку, його організаційну структуру.

На нашу думку, ідея банківського управління полягає в контрольованому і впорядкованому впливі суб'єктів такого управління на об'єкти управління і мікроекономічні процеси, їх взаємодія між собою, що забезпечує оптимальне існування і конкурентну позицію банку на ринку банківських послуг.

Дослідник Абрамова І. О. вважає, що банківське управління (менеджмент) за напрямками діяльності можна поділити на дві складові: на фінансовий та організаційний менеджмент. Фінансовий менеджмент охоплює управління, пов'язане з наданням банківських послуг і з позиціонуванням на ринку, ліквідністю банку, фінансовими ризиками, ефективністю та прибутковістю використання банківських операцій. Організаційне банківське управління охоплює питання оптимальної структури банку і підрозділів, управління кадровим потенціалом, стимулів та заохочень [5, с. 162]. За таким підходом, операційне управління банком з боку Правління банку може також бути умовно поділено на дві складові: економічну (фінансову) і організаційну. На нашу думку, такий підхід враховує внутрішні чинники менеджменту і залишає поза увагою зовнішні важливі фактори, такі як позиціонування банку на ринку, охоплення ринку банком тощо.

Дослідник В. М. Кочетков вважає, що поняття ефективного управління охоплює такі основні напрями: стратегічне планування; маркетинг; управління технологічним розвитком; фінансовий контроль; підготовка кадрів [6, с. 78]. Розділяємо погляди автора та погоджуємось, що ефективне управління банківською установою є комплексним поняттям. Можна також погодитись, що може існувати стратегічне планування і управління з боку Наглядової ради і загальних зборів акціонерів. Нам імпонує новий напрям управління, пов'язаний з технологічним розвитком. Водночас, на нашу думку, неповною мірою враховано фінансовий менеджмент і організаційні кроки з боку Правління банку.

Залежно від суб'єкта та об'єкта управління цілі такого управління можуть бути різними. Приміром, Наглядова рада банку здійснює стратегічне управління, націлене на реалізацію прав акціонерів за допомогою механізмів, що дають змогу акціонерам (інвесторам) контролювати діяльність правління банку і вирішувати виникаючі проблеми з групами впливу всередині Правління банку. Саме тому, управління банківськими установами на вищому рівні може розглядатись з позицій «корпоративного управління», яке являє

собою систему відносин між загальними зборами акціонерів банку, Правлінням банку, Наглядовою радою банку. Як ми вже звернули увагу, на рівні оперативного (операційного) управління і тактичного управління з боку виконавчого органу і членів Правління банку управління націлене на реалізацію фінансового та організаційного менеджменту, на успішне позиціонування на ринку та високу прибутковість банківських операцій і показники діяльності.

Законодавство, що визначає рівні управління і повноваження суб'єктів банківського управління базується на нормах Цивільного та Господарського кодексів, Законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства», інших законів, Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України, схвалених рішенням Правління Національного Банку України від 03.12.2018 №814-рш, інших нормативно-правових актів Національного банку України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [3-4; 7-8].

Можна погодитись з дослідником М. М. Бричко, який розглядає управління діяльністю як багаторівневий комплекс управлінських рішень і дій, що забезпечує задоволення інтересів зацікавлених осіб [2, с. 23].

Прийняті управлінські рішення прямо чи опосередковано впливають на фінансові результати роботи та структуру банку. Оскільки всі аспекти банківської діяльності тісно взаємозв'язані між собою та взаємозалежні, відповідно, впливають на фінансові результати роботи банку, то діяльність банку залежить від управління, а результативність такого управління може оцінюватись ефективністю.

В наукових джерелах не існує однозначного погляду на трактування поняття «ефективність управління». Поняття «ефективність управління» розглядають разом з поняттям «результативність управління». Під результативністю управління розуміють цільову спрямованість на досягнення кінцевих результатів. Тому більшість дослідників розглядають ефективність

управління як відношення отриманого ефекту або результату до витрат ресурсів, що були необхідні задля отримання ефекту або результату [9, с. 38].

Схожої думки притримується дослідник С. І. Мельник, на думку якого, ефективність управління характеризується порівнянням отриманих результатів з витратами на організацію та здійснення управління [10, с. 176].

Дослідники В. М. Колесник та А. Ю. Суслова мають схожу думку про ефективність управління як систему заходів, що є результатом дій керівників або певних спеціалістів [11, с. 1259].

Інші вчені – О. Й. Лесько, І. В. Причепа та Н. О. Кот, а також Й. Завадський також схильні оцінювати ефективність управління як співвідношення між результатом, отриманим від реалізації певних управлінських рішень та сукупними витратами, що отримані в ході реалізації стратегічних рішень [12, с. 216].

Автори В.П. Петков та Є.Г. Скібіцький визначають, що «ефективність управління відображає процес управління від початкового етапу до отримання кінцевого результату, який повинен здійснюватися з мінімальними витратами та максимальними результатами» [13, с. 176]. На нашу думку, це твердження є дискусійним, оскільки автори розглядають ефективність як процес або «відображення процесу», а не як оцінку отриманого результату.

Наведені наближення фактично спираються на підхід економіста Д. Рікардо, який розглядав ефективність виробництва через показник відношення результату до витрат [14, с. 221]. Якщо не акцентувати увагу на організаційному менеджменті, а аналізувати лише фінансовий менеджмент, то відповідна формула ефективності управління повинна мати простий вигляд:

$$E = D / B, \quad (1)$$

Тут D – це дохід банку, а B – витрати банку. За таким підходом управління банком є ефективним, якщо $E > 1$.

Державні стандарти України «Системи управління якістю» ДСТУ ISO:9001:2015 та ISO:9000:2015 також визначають ефективність за

допомогою відношення результату до витрат [15-16]. Результатом у фінансовому менеджменті може бути дохід, прибуток або рентабельність, а витратами – кількість залученого капіталу чи ресурсів. Тобто, кількісний вимір ефективності управління в частині фінансового менеджменту може бути здійснений шляхом оцінювання загальновідомих показників прибутку, рентабельності тощо.

Автори О. А. Сметанюк та О. П. Сочівець пропонують інший підхід, а саме, визначають ефективність управління характеристикою, що віддзеркалює ступінь досягнення цілей діяльності організації [17, с. 138].

Схоже твердження щодо сутності ефективності управління пропонує науковець І. Г. Шавкун. На її думку, ефективність управління – це ступінь досягнення результатів управління відповідно до затвердженої стратегії її реалізації та за умови мінімального використання ресурсів [18, с. 37].

Н. В. Опікунова, Ю. В. Гужва та Ю. С. Ключка схильні вважати, що ефективність управління виступає інтегрованим результатом взаємодії всіх компонентів управління [19].

Дослідники А. N. Berger і D. B. Humphrey також підкреслюють важливість ліквідності та капіталізації як критичних факторів для визначення управлінської ефективності [20, с. 175].

Дослідник L. J. Mester аналізує управлінські процеси в банках і акцентує увагу кредитуванні та управлінні ризиками. Можна погодитись з автором, який аргументує, що кредитування впливає на фінансові результати банку і його здатність генерувати доходи. Саме тому, важлива правильна оцінка кредитного ризику, що потребує високого рівня компетентності і ефективності для запобігання можливих збитків [21, с. 1026]. Саме тому, на нашу думку, доцільно віднести управління ризиками до одного з важливих елементів управління банком.

Науковці А. Sullivan і S. M. Sheffrin вважають, що підприємство є економічно ефективним, якщо не можна досягти змін виробництва продукції,

не витративши додаткові ресурси, коли собівартість продукції є мінімально можливою [22, с. 114].

Дослідники J. C. Van Horne та J. M. Wachowicz аргументують, що для розуміння управлінської ефективності в банках необхідно враховувати не тільки традиційні фінансові результати, але й ряд нефінансових аспектів, які охоплюють організаційні структури, внутрішні процедури, технологічні інновації та управлінські стратегії. Можна погодитись з думкою, що такий підхід дасть можливість зробити більш обґрунтовані рішення [23, с. 130].

Впровадження сучасних технологій допомагає банкам покращувати точність прийняття рішень, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів зменшує ймовірність помилок і покращує ефективність обробки даних, що сприяє зменшенню операційних витрат і підвищенню швидкості виконання завдань. Аналітика даних (Big Data) допомагає виявляти можливості для оптимізації процесів і підвищення ефективності. Застосування алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації прийняття рішень та виявлення шахрайських схем забезпечує більш точне і швидке оброблення інформації. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних, виявляти аномалії та потенційні загрози, що допомагає покращити безпеку і зменшити фінансові втрати. Тому, на нашу думку, впровадження технологій можна також вважати сучасним елементом банківського управління, що має бути в полі зору власників, наглядової ради і керівного персоналу банку.

Вітчизняні автори П. Г. Перерва та А. В. Кравчук визначають ефективність підприємства з позицій ступеню досягнення цілей шляхом порівняння фактичного результату з запланованим ефектом [24, с. 138].

Отже, проведений огляд фахової літератури дає змогу зробити висновок, що ефективність може розглядатись з позицій оцінювання ступеню досягнення цілей за оптимальних умов отримання результату. Заслуговує на увагу той факт, що Закон України «Про енергетичну ефективність» також використовує подібний підхід для оцінювання ефективного централізованого

теплопостачання з позицій теплопостачання з понад 50% відновлюваної складовою енергії [25].

В роботі дослідників А. С. Шірінян і Е. А. Шірінян запропоновано кількісні детермінанти макроекономічної ефективності функціонування ринку банківських послуг для держави [26]. Зокрема, автори розробляють ключові показники ефективності (КПЕ) та акцентують увагу на ринкових показниках охоплення банківськими послугами, конкуренції, кредитного портфелю і бюджетного наповнення, що важливими для НБУ як регулятора ринку. Заслугує на увагу те, що ефективність ринку оцінюється не лише значенням показника, а й порівнянням фактичного значення з запланованим, що демонструє ступінь реалізації цілей.

У праці авторів Л. В. Шірінян і А. А. Шірінян виконано мікроекономічне оцінювання ефективності страхового бізнесу з позицій власників страхових компаній [27]. Автори використовують як кількісні показники, так і якісні порівняння фактичних даних і запланованих результатів. Подібний підхід може бути удосконалений і адаптований для оцінювання ефективності управління банківськими установами, що дотепер залишається невирішеним завданням і потребує пропозицій. Представлена тут робота є першим кроком для вирішення проблеми оцінювання ефективності управління банком.

Проведений огляд підходів дає змогу резюмувати, що ефективність управління банком може розглядатись як якісна характеристика об'єкта регулювання, так і кількісне значення показника управління, що визначає ступінь досягнення цілей управління.

Систематизація підходів дало змогу запропонувати основні складові ефективного управління банком, які, на нашу думку, включають:

- *корпоративне управління* (забезпечення інтересів власників банків, прозорість і підзвітність управлінського персоналу),
- *стратегічне планування* (досягнення стратегічних цілей охоплення ринку),
- *фінансове управління* (досягнення високого рівня рентабельності капіталу, прибутковість, достатній рівень ліквідності та капіталу),

- *організаційне управління* (оптимізація структури банку і підрозділів та управління персоналом),
- *управління ризиками* (ризик-менеджмент для попередження і нівелювання кредитного, ринкового, операційного ризиків),
- *впровадження інновацій та технологій* (запуск он-лайн сервісів, мобільних додатків, платіжних карток, використання терміналів).

Вважаємо, що можна надати два різних визначення поняття «ефективності управління банком».

По-перше, воно може розглядатись як здатність суб'єктів управління банком впливати на об'єкти управління банком шляхом застосування корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, управління ризиками, впровадження інновацій та новітніх технологій і досягати запланованих цілей, підвищувати прибутковість банку при оптимальному використанні ресурсів (зниження витрат).

По-друге, поняття «ефективності управління банком» є комплексною характеристикою управління банком (має як якісну, так і кількісну складові), яка якісно визначає ступінь реалізації запланованих результатів корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, управління ризиками, впровадження інновацій та новітніх технологій, а кількісно розраховується за допомогою низки ключових показників, що характеризують здатність банку досягати фінансових та нефінансових цілей управління, і розкриваються в показниках прибутковості, прострочених кредитів, достатності капіталу, співвідношення витрат і доходів, ринковою часткою, продуктивністю персоналу, витратами на навчання і розвиток персоналу, лояльністю клієнтів, часткою доходів від цифрових каналів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Ефективність управління банком є ключовим аспектом, що визначає успіх та стабільність банку в економічному середовищі. Вона охоплює комплексний

підхід до оцінки того, наскільки ефективно банк досягає своїх стратегічних і операційних цілей при раціональному використанні ресурсів та оптимізації управлінських процесів. Традиційний підхід зосереджений на фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність та витрати. Більш глибоке розуміння управлінської ефективності має враховувати як кількісні, так і якісні характеристики управлінських процесів і результатів. Оптимізація таких процесів, як управління ризиками, є критично важливою для підвищення стабільності банку. Запропонований тут інтегрований підхід, що поєднує фінансові та нефінансові показники, дозволяє оцінити ефективність управлінських практик в контексті організаційної структури, технологічних інновацій та інших нефінансових аспектів.

Систематизація підходів дала змогу запропонувати складові ефективного управління банком в такому переліку: *корпоративне управління, стратегічне планування, фінансове управління, організаційне управління, управління ризиками, впровадження інновацій та новітніх технологій.*

На основі критичного огляду існуючих підходів в роботі запропоновано удосконалення і два формулювання означення поняття «ефективності управління банком»:

- здатність суб'єктів управління банком впливати на об'єкти управління банком шляхом застосування корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, управління ризиками, впровадження інновацій та новітніх технологій і досягати запланованих цілей, підвищувати прибутковість банку при оптимальному використанні ресурсів (зниження витрат);
- комплексна характеристика управління банком (має як якісну так і кількісну складові), яка якісно визначає ступінь реалізації запланованих результатів суб'єктів управління, а кількісно розраховується за допомогою показників, що характеризують здатність банку досягати фінансових та нефінансових цілей управління.

Подальші дослідження слід спрямувати на розкриття сутності та критерії показників ефективності управління банком, формулювання гіпотез щодо ключових факторів, які впливають на ефективність управління банками. Такий комплексний підхід дасть змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між управлінськими практиками і результативністю банку, а також сприятиме розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління банком.

Література

1. Банківський менеджмент: питання теорії та практики [Текст] : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
2. Бричко М. М. Оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів. Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н., спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Суми. 2014. 265 с.
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 12.05.2024)
4. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 №1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 14.05.2024)
5. Абрамова І. О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. №1. С. 160-166.
6. Кочетков В. М. Організація управління фінансовою стійкістю банку в ринкових умовах: Монографія. К.: Вид-во Європейського. університету, 2003. 300 с.
7. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України: Рішення Правління Національного банку України від 03.12.2018 № 814-рш. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text> (дата звернення: 14.05.2024)
8. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку

України 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 14.05.2024)

9. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 38–47.

10. Матюшенко О.І. Проблематика підходів до визначення стадій життєвого циклу підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 262. С. 61–67.

11. Колесник В.М., Суслова А.Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 8. С. 1258-1264. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/264.pdf>

12. Лесько О. Й., Причепа І. В., Кот Н. О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. *Економічний простір*. 2015. № 97. С. 213–221.

13. Скібіцький Є.Г., Петков В.П. Сутність та зміст поняття «ефективного менеджменту». Актуальні проблеми реалізації прав і свобод людини в умовах глобалізації: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 1-2 листопада 2018 року). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2018. С.176- 177.

14. Рікардо Д. Початки політичної економіки і оподаткування. М.: Держвидат, 1929. 368 с.

15. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9000:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.

16. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9001:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.

17. Сметанюк О.А., Сочівець О.П. Етимологія категорії «Ефективність управління організацією». *Актуальні проблеми економіки*. 2009, №8. С.136-140.

18. Шавкун І. Г., Дибчинська Я.С. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення "доброго врядування" ("GOOD GOVERNANCE"). *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 35- 44.

19. Опікунова Н. В., Гужва Ю. В., Ключка Ю. С. Ефективність управління як інтегрований результат взаємодії компонентів управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 290–294.
20. Berger A.N. and Humphrey D.B. Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research. *European Journal of Operational Research*, 1997. Vol.98. P. 175-212.
21. Mester L. J. A Study of Bank Efficiency Taking Into Account Risk Preferences. *Journal of Banking and Finance*, 1996. 20(5). P. 1025-1041.
22. Sullivan A., Sheffrin S. M. Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall. 2003. 591p.
23. Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of Financial Management. (13th ed.). 2009. Harlow: Pearson Education Limited. Ashford Colour Press. Ltd. England. 693p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=atS5wUv5E2QC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
24. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
25. Закон України «Про енергетичну ефективність». [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20?find=1&text=50%25#w1_1 (дата звернення: 05.09.2024)
26. Шірінян А. С., Шірінян Е. А. Детермінанти ефективності функціонування ринку банківських послуг для держави. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.9_ (дата звернення: 05.06.2024)
27. Шірінян А. А., Шірінян Л. В. Показники ефективності страхового ринку України з позицій власників страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/174.pdf (дата звернення: 05.06.2024)

References

1. Kryklij, O. A., Maslak, N. H. and Pozhar, O. M. (2011). *Bankivs'kyj menedzhment: pytannia teorii ta praktyky* [Banking management: issues of theory and practice], State Higher Educational Institution "UABS NBU", Sumy, Ukraine.

2. Brychko, M. M. (2014). "Assessment of the effectiveness of bank management in the system of financial relations of their shareholders", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Sumy, Ukraine.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine "On banks and banking", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Accessed 15 May 2024)

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On financial services and financial companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (Accessed 14 May 2024)

5. Abramova, I. O. (2021). "Theoretical aspects of the banking management system.", *Ekonomichnyj forum*, vol.1, pp.160-166.

6. Kochetkov, V. M. (2003). *Orhanizatsiia upravlinnia finansovoiu stijkistiu banku v rynkovykh umovakh: Monohrafiia* [Organization of management of the financial stability of a bank in market conditions: Monograph], Publishing house of the European University, Kyiv, Ukraine.

7. National Bank of Ukraine (2018), "Methodological recommendations on the organization of corporate governance in banks of Ukraine: Decision of the Board of the National Bank of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text> (Accessed 14 May 2024)

8. National Bank of Ukraine (2018), "Regulations on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (Accessed 14 May 2024)

9. Gutorov, O.I., Gutorova, O.O. (2013), "Theoretical and methodological foundations of management efficiency assessment", *Bulletin of the Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev. Series: Economic Sciences*, vol.5, pp. 38–47.

10. Matyushenko, O.I. (2013), "Problems of approaches to determining the stages of the enterprise life cycle", *Kul'tura narodov Prychernomor'ia*, vol. 262, pp. 61–67.

11. Kolesnyk, V.M., Suslova, A.Yu. (2015), "Assessment of management efficiency in agricultural enterprises of Arbusyn district of Mykolaiv region", *Global and national problems of the economy*, vol. 8, pp. 1258-1264, available at: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/264.pdf> (Accessed 05 September 2024)

12. Les'ko, O. J., Prychepa, I. V., Kot, N. O. (2015), "Directions for increasing the efficiency of enterprise management under modern conditions", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 97, pp. 213–221.

13. Skibits'kyj, Ye.H., Petkov, V.P. (2018). "Sutnist' ta zmist poniattia «efektyvnoho menedzhmentu». Aktual'ni problemy realizatsii prav i svobod liudyny v umovakh hlobalizatsii: zb. materialiv Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. [The essence and content of the concept of "effective management". Current problems of the implementation of human rights and freedoms in the context of globalization: collection of materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], East European University of Economics and Management, Cherkasy, Ukraine, pp. 176- 177.

14. Rikardo, D. (1929), *Pochatky politychnoi ekonomiky i opodatkuvannia* [On the Principles of Political Economy, and Taxation], Derzhvydat, Moscow.

15. Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality (2016), *DSTU ISO: 9000: 2015. Systemy upravlinnya yakistyu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements], Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality, Kyiv, Ukraine.

16. Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality (2016). *DSTU ISO: 9001: 2015. Systemy upravlinnya yakistyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv* [Quality management systems. Basic terms and glossary], Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality Kyiv, Ukraine.

17. Smetaniuk, O.A., Sochivets, O.P. (2009), "Etymology of the Category "Organizational Management Efficiency", *Actual Problems of Economics*, vol.8, pp. 136-140.

18. Shavkun, I. G., Dybchyns'ka, Ya.S. (2017), "Communication as an effective tool for ensuring "good governance", *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, vol. 1, pp. 35- 44.

19. Opikunova, N. V., Guzhva, Yu. V., Kliuchka Yu. S. (2014), "Management efficiency as an integrated result of the interaction of management components", *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 46, pp. 290–294.

20. Berger, A.N. and Humphrey, D.B. (1997), "Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research", *European Journal of Operational Research*, Vol. 98, pp. 175-212.

21. Mester, L. J. (1996), "A Study of Bank Efficiency Taking Into Account Risk Preferences", *Journal of Banking and Finance*, vol. 20(5), pp. 1025-1041.
22. Sullivan, A. and Sheffrin, S. M. (2003), *Economics: Principles in action*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
23. Van Horne, J. C. and Wachowicz, J. M. (2009), *Fundamentals of Financial Management*, 13th ed., Pearson Education Limited. Ashford Colour Press. Ltd., Harlow, England, available at: <https://books.google.com.ua/books?id=atS5wUv5E2QC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (Accessed 05 September 2024)
24. Pererva, P. H. and Kravchuk, A. V. (2018), "Efficiency as an economic category", *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute (economic sciences)"*, vol. 15 (1291), pp. 137-143.
25. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On Energy Efficiency", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20?find=1&text=50%25#w1_1 (Accessed 05 September 2024)
26. Shirinyan, A. S. and Shirinian, E. A. (2020), "Determinants of the efficiency of the functioning of the banking services market for the state", *Efektivna ekonomika*, vol.7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.9>
27. Shirinian, A. A. and Shirinyan, L. V. (2019), "Indicators of the efficiency of the insurance market of Ukraine from the position of the owners of insurance companies", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/174.pdf (Accessed 05 June 2024)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2024 р.