

Factors Affecting the Effectiveness of Bank Management

Lada Shirinyan¹, Denys Shyrai²

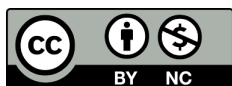
Abstract. The effectiveness of bank management is determined by the ability of bank managers to influence and achieve the realization of the interests of bank owners and planned goals, to increase the profitability and value of the bank with optimal use of resources, risk reduction and implementation of technologies. The traditional approach to assessing the effectiveness of bank management focuses on financial management and financial indicators, such as profitability, liquidity and costs. However, there is no comprehensive method for assessing the effectiveness of bank management based on considering all management components. In addition, there is a need to explore further the main factors that influence the effectiveness of bank management. In this regard, the article aims to identify and systematize the areas of effectiveness and factors that influence the effectiveness of bank management. The object of the study is the effectiveness of bank management. The subject of the study is the factors that influence the effectiveness of bank management. The study is based on the hypothesis that the effectiveness of bank management can be assessed using influencing factors. Within the framework of this approach, the work identifies 7 areas of bank management efficiency: corporate governance, strategic planning, financial management, operational management, organizational management, risk management, and the introduction of innovations and technologies. Influencing factors have been identified for each area, and their classification has been carried out based on the division into internal, external, and mixed factors. Bank managers and regulators can use the proposed approach to diagnose the level of management efficiency and identify weaknesses in the structure of bank management. The developed system of factors can serve as a basis for forming management decisions aimed at optimizing resources, reducing risks, and increasing banking institutions' profitability. The results obtained can also be used to develop training programs and methodological materials for training specialists in the field of bank management.

Keywords: bank, management efficiency, efficiency directions, efficiency assessment, influencing factors, internal factors, external factors, mixed factors.

Received: 2 April 2025 | **Revised:** 10 April 2025 | **Accepted:** 14 April 2025 | **Published:** 10 June 2025

Suggested Citation

Shirinyan, L., & Shyrai, D. (2025). Factors Affecting the Effectiveness of Bank Management. *Oblik i finansi*, 2(108), 114-120. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2\(108\)-114-120](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2025-2(108)-114-120)



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2025 The Author(s).

¹ Lada Shirinyan, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

ORCID 0000-0002-8349-2113

E-mail: ladashirinyan@ukr.net (*Corresponding Author*)

² Denys Shyrai, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

ORCID 0009-0009-9277-9034

Фактори ефективності управління банком

Лада Шірінян¹, Денис Ширай¹

¹ Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

Анотація. Ефективність управління банком визначається здатністю менеджерів банку впливати та досягати реалізації інтересів власників банку і запланованих цілей, підвищувати прибутковість і вартість банку при оптимальному використанні ресурсів, зменшенні ризиків і впровадженні технологій. Традиційний підхід оцінювання ефективності управління банком зосереджений на фінансовому управлінні та фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність та витрати. Дотепер не розроблено комплексної методики оцінювання ефективності управління банком на основі врахування всіх складових управління, не аргументовано основні фактори впливу на ефективність управління банком. У зв'язку з цим, метою статті є обґрунтування її систематизація напрямів ефективності та факторів впливу на ефективність управління банком. Об'єкт дослідження – ефективність управління банком. Предмет дослідження – фактори, що впливають на ефективність управління банком. В основу дослідження покладено гіпотезу, що ефективність управління банком може бути оцінена за допомогою факторів впливу. В рамках такого підходу в роботі визначено 7 напрямів ефективності управління банком: корпоративне управління, стратегічне планування, фінансове управління, операційне управління, організаційне управління ризиками, впровадження інновацій та технологій. Для кожного напрямку ідентифіковано фактори впливу, а також здійснено їх класифікацію на основі поділу на внутрішні, зовнішні та змішані фактори. Запропонований підхід може бути використаний керівниками банків та регуляторами для діагностики рівня ефективності управління та виявлення слабких місць у структурі банківського менеджменту. Розроблена система факторів може слугувати базою для формування управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів, зниження ризиків і підвищення прибутковості банківських установ. Отримані результати можуть бути також використані для розробки навчальних програм та методичних матеріалів для підготовки фахівців у сфері банківського менеджменту.

Ключові слова: банк, ефективність управління, напрями ефективності, оцінювання ефективності, фактори впливу, внутрішні фактори, зовнішні фактори, змішані фактори.

Постановка проблеми. Ефективність управління в банку є ключовим аспектом, що визначає його успіх та стабільність у сучасному ринковому середовищі. Ефективність управління визначається здатністю менеджменту банку забезпечувати стійке зростання, фінансову стабільність і відповідність регуляторним вимогам, та базується на збалансованому поєднанні фінансової стратегії, технологічного розвитку й контролю ризиків.

Традиційний підхід до оцінювання ефективності управління банком зосереджений на фінансовому управлінні та фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність та витрати. Іншими словами, дослідники акцентують увагу на внутрішніх по відношенню до банку чинниках ефективності управління, якими банки можуть управляти.

Для більш глибокого розуміння ефективності, необхідно враховувати інші аспекти управлінських процесів і ринкове середовище, в якому функціонує банк. Тобто доцільно врахувати змішані (частково залежні від банку) та зовнішні (незалежні від банку) фактори ефективності управління. Отже, потрібен інтегрований підхід, що поєднує фінансові та нефінансові фактори, дає змогу оцінити ефективність управління в контексті організаційної структури, технологічних інновацій та якості обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи та практичні стратегії, які

використовуються банками для ефективного управління в сучасних умовах детально представлені в працях іноземних дослідників. В переважній більшості публікацій дослідники акцентують увагу на такому факторі як ризик.

Дж. Бесіс (J. Bessis) [1] розглянув управління активами та зобов'язаннями на основі врахування ризиків, управління кредитним портфелем з використанням поведінкових фінансів та нелінійності ризиків. У працях Дж. Лоудена (J. Louden) здійснено аналіз, як в Австралії банки управляють фінансовими ризиками для покращення ефективності [2]. В. Аебі, Г. Сабато та М. Шмід (V. Aebi, G. Sabato, M. Schmid) [3, с. 3213] звернули увагу на організаційне управління та дослідили механізми корпоративного управління банком, пов'язані з управлінням ризиками. Вимірюючи ефективність банку на основі показників прибутковості та рентабельності капіталу, дослідники показали, що прийняття рішень Радою директорів (а не генеральним директором) приводить до значно кращих результатів і більшої прибутковості акцій під час кризи. Ф. Т. Ман та К. Л. Хю (P. T. Manh & Q. L. Hu) визначили фактори, що впливають на фінансову ефективність великих банків В'єтнаму і показали, що реалізація ініціатив цифровізації, оптимізація процесів та інвестиції в технології можуть зменшити накладні витрати та підвищити операційну ефективність [4, с. 58].

Крім того, актуальним питанням економічної ефективності банку присвячені праці таких іноземних дослідників як П. Роуз, Дж. Ф. Сінкі, М. Дж. Фаррелл, І. Фішер.

Українські науковці (О. Вовчак, Г. Карчева, Д. Круглов, С. Леонов, М. Савлук, А. Пілявський, Л. Примостка) розкривають питання ефективності управління банком переважно в контексті фінансового менеджменту з позицій результуючих показників діяльності. Досить ґрунтовно тематику ефективності управління банком досліджували: А.В. Буряк – розкрила особливості фінансового управління і використання методу фінансових коефіцієнтів як інструмента оцінки ефективності діяльності українських банків [5, с. 61]; Л.С. Головкова, Н.О. Крисанова і Л.О. Добрик – вивчали методи витратного менеджменту для підвищення ефективності діяльності банку [6, с. 134]; О.М. Колодизев та І.М. Чмутова – визначили внутрішні фактори впливу на ефективність процентної політики банку [7, с. 102]; С.В. Науменкова – оцінила вплив Базельських вимог на якісну структуру капіталу банків і розкрила практичні підходи щодо управління капіталом і ризиком банків в Україні [8, с. 39]. І. В. Домінова виконала оцінку ефективності управління ризиками електронного банкінгу за допомогою нормативно-індексної моделі для ПАТ «ПУМБ» і аргументувала доцільність практичного застосування такого підходу у вітчизняних банках [9, с. 91].

Однак, і досі не розроблено комплексної методики оцінювання ефективності управління банком на основі врахування всіх складових управління, не визначено основні фактори впливу на ефективність управління банком. Заповненню цієї прогалини, в частині систематизації і класифікації факторів впливу, покликане дане дослідження, що визначає його актуальність.

У попередній роботі Л.В. Шіріян і Д.О. Ширая [10] запропоновано комплексне визначення поняття ефективності управління банком з позицій досягнення стратегічних і операційних цілей при раціональному використанні ресурсів та оптимізації управлінських процесів, що дало можливість авторам систематизувати перелік складових ефективного управління банком. Дане дослідження є продовженням такого аналізу, де складові ефективного управління банком замінені на напрями ефективності управління банком.

Метою статті є обґрунтування і систематизація напрямів ефективності та факторів впливу на ефективність управління банком.

Методологія дослідження. Завдяки реалізації системного підходу до аналізу управлінських процесів у банках у статті здійснено класифікацію факторів впливу за напрямками управління, а також розмежовано фактори за характером їх походження на внутрішні, зовнішні та змішані. В процесі дослідження використано: аналіз і синтез – для вивчення структури управлінських функцій та встановлення взаємозв'язків між факторами;

факторний аналіз – для виявлення й оцінки впливу окремих факторів на ефективність кожного напрямку управління; порівняльний аналіз – для зіставлення внутрішніх і змішаних факторів, що впливають на різні аспекти управління; індукцію та дедукцію – при формулюванні узагальнень щодо ефективності управлінських рішень; експертне оцінювання – для обґрунтування значущості окремих факторів на основі стандартів і принципів регуляторних органів.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативні документи та стандарти з корпоративного управління, зокрема принципи Базельського комітету з питань банківського нагляду [8], наукова література з питань банківського менеджменту, фінансового аналізу, корпоративного управління та управління ризиками, публічні звіти банків, що містять інформацію про ключові фактори діяльності. Дослідження ґрунтується на результатах попередньої роботи [10] та передбачає поглиблення аналізу в частині визначення факторів впливу на ефективність управління банком.

Об'єкт дослідження – ефективність управління банком. Предмет дослідження – фактори впливу на ефективність управління банком.

Виклад основного матеріалу. Найперше, необхідно розрізнити близькі поняття «ефективність банку» та «ефективність управління банком». Вони пов'язані, але мають різні акценти.

Під ефективністю банку розуміють загальну характеристику роботи банку, яка показує, наскільки добре він досягає своїх фінансових і стратегічних цілей. Ефективний банк генерує стабільний прибуток, має збалансоване управління ризиками та конкурентні продукти. Ця категорія оцінюється за допомогою фінансових показників (рентабельність, чистий прибуток, ліквідність), якості активів і кредитного портфелю (частка проблемних кредитів), операційної ефективності (співвідношення витрат до доходів), клієнтоорієнтованості (рівень довіри, залучення нових клієнтів), дотримання нормативів (відповідність вимогам НБУ чи інших регуляторів).

Ефективність управління банком – це характеристика якості прийняття рішень керівництвом банку, яка впливає на загальну ефективність банку. Під ефективністю управління банком розуміють здатність суб'єктів управління банком (менеджерів) впливати на об'єкти управління банком і досягати реалізації інтересів власників банку і запланованих цілей, підвищувати прибутковість і вартість банку при оптимальному використанні ресурсів (зниження витрат), зменшенні ризиків і впровадженні технологій [10].

По відношенню до банку можна говорити про внутрішні фактори (ті, які банк може контролювати та змінювати через власне управління), зовнішні фактори (ті, що знаходяться поза його прямим контролем, але впливають на його ефективність, фінансову стабільність та стратегію розвитку) та змішані фактори (ті, що мають одночасно як внутрішню, так і зовнішню складову; банк може частково впливати на них, але вони також залежать

від зовнішнього середовища). Дослідимо фактори ефективності управління банком та класифікуємо їх на внутрішні, зовнішні та змішані фактори впливу.

Згідно українського законодавства, суб'єкти банківського управління формують багаторівневий і структурований набір учасників управління банком, серед яких: загальні збори (власники), члени наглядової ради банку (контролюючий орган), члени правління банку (виконавчий орган банку),

керівництво (директор, фінансовий директор, головний бухгалтер) банку, персонал вищої ланки управління, менеджери середньої ланки та керівники відокремлених підрозділів банку [10-12].

У попередній праці [10] нами систематизовано складові ефективності управління банком. Це дає змогу удосконалити підхід і розглянути 7 напрямів ефективності управління банком (таблиця 1).

Таблиця 1. Напрями (складові) ефективності управління банком

№	Назва напрямку	Зміст напрямку
1	корпоративне управління	забезпечення інтересів власників банків, прозорість і підзвітність управлінського персоналу
2	стратегічного планування	досягнення стратегічних цілей охоплення ринку
3	фінансове управління	досягнення високого рівня рентабельності капіталу, прибутковість, достатній рівень ліквідності та капіталу
4	операційне управління	забезпечення своєчасного виконання основних завдань, раціональне виконання операційної діяльності, контроль за проведенням операцій, документування і реєстрація операцій наявністю дозволу, запису, опису, відповідальних осіб
5	організаційне управління	оптимізація структури банку і підрозділів та управління персоналом
6	управління ризиками	ризик-менеджмент для попередження і нівелювання кредитного, ринкового, операційного ризиків
7	впровадження інновацій та технологій	запуск он-лайн сервісів, мобільних додатків, платіжних карток, використання терміналів

Джерело: розроблено авторами на основі [10].

Розглянемо фактори впливу на кожним наведеним напрямом ефективності управління банком.

Напрямок 1. Ефективність *корпоративного управління* пропонуємо розглядати з позицій визначальних факторів впливу. Нагадаємо, що принципи корпоративного управління для банків сформульовано Базельським комітетом з питань банківського нагляду [7, с. 39]. Оскільки в рамках корпоративного управління мають бути забезпечені інтереси власників банків, прозорість і підзвітність управлінського персоналу, то фаховий рівень керівного персоналу має відігравати ключову роль в успішності банку, підвищенні продуктивності. Саме тому ефективність корпоративного управління має визначатися показниками прибутку банку та витратами банку на Правління та Наглядову раду. Тут *прибуток банку* є змішаним фактором, а *витрати на Наглядову раду* – внутрішнім фактором.

Розглянутий випадок показує, що вплив внутрішнього фактора має забезпечувати або суттєво впливати на позитивну реалізацію змішаного фактора.

Іншими факторами корпоративного управління банком і, водночас, організаційного управління можна вважати безпосередньо *кількість членів Наглядової ради* і *кількість членів Правління банку*. Останні фактори є внутрішніми для банку.

Напрямок 2. Оцінку *стратегічного планування* можна здійснити шляхом аналізу здатності банку

досягати довгострокових фінансових та нефінансових цілей. На нашу думку, фактори, які відображають ріст доходів, охоплення ринку та клієнтську задоволеність, є ключовими для оцінки успішності стратегічного планування. Приміром, для кредитних операцій банку важливим фактором є *кредитний портфель банку*, який можна вважати внутрішнім фактором. Другим внутрішнім фактором є *комісійний дохід* від розрахунково-касового обслуговування. Важливим результатом стратегічного планування є *дохід банку*, який можна розглядати як змішаний фактор впливу на ефективність управління банком.

Напрямок 3. На ефективність *фінансового управління* впливають такі показники-фактори як прибуток та активи банку. Якщо *прибуток банку* є змішаним показником, то *активи банку* можна вважати внутрішнім показником. Ще одним традиційним показником для оцінювання фінансових результатів банку є *власний капітал банку*, який можна вважати внутрішнім фактором ефективності управління банком.

Важливою складовою фінансового управління банку є робота з активами та зобов'язаннями в іноземній валюті. Саме тому фінансове управління в цій частині корелює з управлінням валютними ризиками, яке розглянемо нижче. Фінансове управління має забезпечувати перевищення активів над зобов'язаннями незалежно від зміни валютного обмінного курсу.

Напрямок 4. Оперативне *операційне управління* пов'язано із забезпеченням своєчасного виконання основних завдань, раціональним виконанням операційної діяльності, контролем за проведенням операцій, документуванням і реєстрацією операцій відповідальними особами, які мають на це дозвіл. Для оцінювання операційного управління важливими факторами є *витрати банку, операційні витрати та операційні доходи банку*, які можна вважати внутрішніми факторами.

Напрямок 5. На ефективність *організаційного управління*, яке передбачає розвиток людського капіталу, впливають *заробітна плата, адміністративні та витрати на навчання персоналу*, які є внутрішніми факторами. З позицій результативності факторами ефективності такого управління є *прибуток і доходи банку*, які є змішаними факторами. Іншими факторами впливу є *кількість клієнтів* (змішаний фактор) і *кількість персоналу банку* (внутрішній фактор).

Напрямок 6. Перейдемо до факторів *управління ризиками*. Банки стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їх діяльність та фінансовий стан. Приміром, позичальник може не виконати свої зобов'язання (повернути борг) перед банком. У таких випадках йдеться про кредитний ризик і непрацюючі або прострочені кредити (Non Performing Loans) і кредитний портфель банку. Фактор *непрацюючих кредитів* можна вважати змішаним фактором, а *кредитний портфель банку* – внутрішнім фактором.

Ризик змін в *процентних ставках* (наприклад, внаслідок інфляційних процесів) може вплинути на прибутковість банку, тому цей фактор можна обрати як змішаний фактор.

Наступними факторами, що визначають спроможність банку управляти ризиками ліквідності, є *обсяг високоліквідних активів і короткострокових зобов'язань*, які є внутрішніми факторами. З позицій здатності банку покривати ризики за рахунок власного капіталу також можна обрати *власний капітал і ризикові активи* внутрішніми факторами впливу на управління ризиками.

Не менш важливою складовою управління банку є мінімізація валютного ризику (ризик змін обмінного курсу валют). З таких позицій факторами впливу на ефективність управління є *активи банку в іноземній валюті і зобов'язання банку в іноземній валюті*, як змішані фактори впливу.

Напрямок 7. На впровадження *інновацій та технологій* впливають *витрати банку на технології, кількість та частка операцій, здійснених через цифрові канали* (інтернет-банкінг, мобільні додатки), які є внутрішніми факторами впливу. Ефективність таких дій можна оцінити за допомогою *доходу банку від цифрових каналів* як змішаного фактору впливу. Досягнення цільових показників росту клієнтської бази можна визначити за рахунок *кількості активних платіжних карток банку* як внутрішнього фактора.

Проведений аналіз напрямів ефективності управління банком дає змогу систематизувати фактори впливу (таблиця 2).

Таблиця 2. Систематизація факторів впливу на ефективність управління банком

Внутрішні фактори	Змішані фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Витрати банку на Правління - Витрати банку на Наглядову раду - Кількість членів Правління банку - Кількість членів Наглядової ради банку - Кількість персоналу банку - Витрати банку на технології - Кількість платіжних карток банку - Ризикові активи банку - Короткострокові зобов'язання - Активи банку - Кредитний портфель банку - Витрати банку - Операційні доходи банку - Операційні витрати банку - Власний капітал банку - Комісійний дохід банку - Кількість цифрових операцій банку 	<ul style="list-style-type: none"> - Прибуток банку - Дохід банку - Кількість клієнтів банку - Дохід банку від цифрових каналів - Зобов'язання банку в іноземній валюті - Активи банку в іноземній валюті - Загальна кількість операцій банку - Непрацюючі кредити банку - Процентна ставка банку 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна ситуація (темпи зростання ВВП) - Державне фінансове регулювання (вимоги до капіталу) - Державне податкове регулювання (податки) - Кількість і активність банків-конкурентів - Цінова конкуренція - Обмінні курси валют (зміна курсів) - Рівень безробіття - Інфляція - Демографічні зміни - Воєнний стан і природні катастрофи

Джерело: розроблено авторами.

До наведеного переліку внутрішніх та змішаних факторів впливу на управління банком слід також додати традиційні зовнішні фактори, такі як: темпи зростання ВВП, державне регулювання і вимоги Базельського комітету I, II, III, кількість і активність банків на ринку, цінова конкуренція, обмінні курси валют, рівень безробіття, інфляція, демографічні зміни, воєнний стан і природні катастрофи [1-10].

Висновки. Проведений аналіз дозволив виявити багатофакторну природу управлінських процесів у банківському секторі. У межах кожного напрямку було визначено релевантні фактори впливу, які систематизовано за їхнім походженням на внутрішні, зовнішні та змішані. Це створює підґрунтя для розробки комплексної методики оцінки ефективності управління банком, що може бути адаптована до особливостей діяльності конкретних банківських установ.

З огляду на науково-практичне значення, запропонований підхід може стати корисним інструментом для керівників банків і регуляторних органів при оцінюванні ефективності управлінських процесів та ідентифікації проблемних елементів у системі банківського менеджменту. Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці навчально-методичних матеріалів для підготовки фахівців у сфері банківського управління.

Подальші дослідження слід спрямувати на проведення факторного та регресійного аналізу факторів впливу на показники ефективності управління на основі фактичних даних банків і ринку з метою визначення сильних кореляцій для показників ефективності управління банком і факторів впливу.

4 Список використаних джерел

- Bessis J. Risk Management in Banking (4th ed.). Wiley, 2015. URL: <https://www.perlego.com/book/999517/risk-management-in-banking-pdf>
- Loudon G. F. Financial Risk Exposures in the Airline Industry: Evidence from Australia and New Zealand. *Australian Journal of Management*. 2004. Vol. 29, No 2. pp. 295-316. <https://doi.org/10.1177/031289620402900208>
- Aebi V., Sabato G., Schmid M. Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking and Finance*. 2012. Vol. 36, Issue 12, pp. 3213-3226. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>
- Ман Ф. Т., Хю К. Л. Фактори, що впливають на фінансову ефективність чотирьох великих банків В'єтнаму: роль розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність. *Облік і фінанси*. 2024. № 2(104). С. 58-69. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-58-69](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-58-69)
- Буряк А. В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків. *Економічний часопис - XXI століття*. 2011. № 11-12. С. 61-64.
- Головкова Л. С., Крисанова Н. О., Добрик Л. О. Підвищення ефективності діяльності банку шляхом управління витратами. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5(21). С. 134-142. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/241874>
- Колодзєв О. М., Чмутова І. М. Аналіз впливу внутрішніх факторів на ефективність процентної політики банку. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків: ХНЕУ, 2005. № 3. С. 102-104.
- Науменкова С. В. Базель I, II, III: розвиток підходів для зміцнення регуляторної основи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 12(177). С. 39-48. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/177-12/5>
- Домінова І. В. Оцінка ефективності ризик-менеджменту електронного банкінгу на основі нормативно-індексної моделі. *Облік і фінанси*. 2020. № 1(87). С. 91-99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-91-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-91-99)
- Шірінян Л. В., Ширай Д. О. Концепція ефективності управління банком. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.16>
- 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: 12.03.2025)
- 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: 11.02.2025).

4 References

- Bessis, J. (2015). Risk Management in Banking (4th ed.). Wiley. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/999517/risk-management-in-banking-pdf>
- Loudon, G. F. (2004). Financial Risk Exposures in the Airline Industry: Evidence from Australia and New Zealand. *Australian Journal of Management*, 29(2), 295-316. <https://doi.org/10.1177/031289620402900208>
- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking and Finance*, 36(12), 3213-3226. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>
- Manh, P. T., & Huy, Q. L. (2024). Factors Impact on Financial Performance in Big 4 Banks in Vietnam: The Role of Corporate Social Responsibility Disclosure. *Oblik i finansy*, 2(104), 58-69. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-58-69](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-58-69)

5. Burjak, A. V. (2011). The method of financial ratios as a tool for assessing the efficiency of Ukrainian banks. *Ekonomichnyj chasopys - XXI stolittja*, 11–12, 61–64. [in Ukrainian]
6. Gholovkova, L. S., Krysanova, N. O., & Dobryk, L. O. (2021). Expenditure management as a way to increase the efficiency of the bank's activities. *Review of transport economics and management*, 5(21), 134-142. <https://doi.org/10.15802/rtem2021/241874> [in Ukrainian]
7. Kolodizjev, O. M., & Chmutova, I. M. (2005). Analysis of the impact of internal factors on the effectiveness of the bank's interest rate policy. *Upravlinnja rozvytkom: zbirnyk naukovykh robit*, 3, 102-104. [in Ukrainian]
8. Naumenkova, S. V. (2015). Bazel I, II, III: the development of approaches for strengthening of prudential framework. *Visnyk Kyjivskogho nacionaljnogho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 12(177), 39-48. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/177-12/5> [in Ukrainian]
9. Dominova, I. V. (2020). Effectiveness Assessment of Electronic Banking Risk Management Based on the Normative Index Model. *Oblik i finansi*, 1(87), 91-99. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-91-99](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-91-99) [in Ukrainian]
10. Shirinyan, L. V., & Shyrai, D. O. (2024). The Concept of efficiency in bank management. *Efektivna ekonomika*, 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.16> [in Ukrainian]
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2000). On banks and banking activities: Law of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian]
12. Verkhovna Rada Ukrainy. (2021). On Financial Services and Financial Companies: Law of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> [in Ukrainian]