

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 657.6

**Гриджук Дмитро Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри банківської справи,*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Гриджук Дмитрий Николаевич**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры банковского дела*

*Киевский национальный экономический университет*

*имени Вадима Гетьмана*

**Grydzhuk Dmytro**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Banking*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

**ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ**

**ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОЙ БАНКОВСКОЙ**

**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**FORMATION OF A BALANCED SYSTEM OF ASSESSMENTS OF**

**EFFICIENT BANKING ACTIVITY**

*Анотація. В статті представлено систему показників оцінки ефективної діяльності, що використовується в українських банках та у світовій практиці, причому висока результативність за такими*

коефіцієнтами забезпечує стабільність банківського бізнесу. При цьому стабільний розвиток банку в довгостроковому періоді забезпечує формування глобальної стратегії банку та встановлення на цій основі стратегічних цілей та завдань для всіх напрямів діяльності банку. Розглянута збалансована система показників, призначення яких — не тільки вимірювання фінансової діяльності банку, а й забезпечення реалізації стратегічних планів фінансової установи, що включає в собі оцінки ефективності взаємодії банку з клієнтами, а саме визначення собівартості послуг для клієнта, а також центрів прибутковості в банку як новітнього науково обґрунтованого методичного інструментарію оцінювання ефективності банківського бізнесу в умовах посткризової трансформації глобальної економіки. Доведено, що при оцінці ефективності банківської діяльності необхідно орієнтуватися на всі види ефективності, а саме пов'язані з фінансовою результативністю банківського бізнесу, ефектом масштабу та ефективністю банківського менеджменту, оскільки це дасть змогу сформулювати цілісніший погляд на формування стратегії розвитку діяльності банку, спрямованої на максимізацію ефективності в умовах посткризової трансформації глобальної економіки. Наведено показники рентабельності капіталу, рентабельності активів, чистого спреду, відсоткової, невідсоткової та операційної маржі банку, які найчастіше використовують при визначенні ефективності банківської діяльності. Показано, що ці показники можна застосовувати при визначенні як ефективності діяльності банку, так і ефективності його менеджменту. Підкреслено, що система показників, які характеризують ефективність діяльності банку, може бути різною залежно від групи кінцевих показників і завдань, поставлених перед банком.

**Ключові слова:** мультиплікатор капіталу, маржа прибутку, чиста операційна маржа, комплексний набір KPI, додана вартість, грошовий потік.

**Анотація.** В статті представлена система показателів оцінки ефективної діяльності, використовується в українських банках і в мировій практиці, причому висока результативність по наступним коефіцієнтам забезпечує стабільність банківського бізнесу. При цьому стабільне розвиток банку в довгостроковому періоді забезпечує формування глобальної стратегії банку і встановлення на цій основі стратегічних цілей і завдань для всіх напрямків діяльності банку. Розглянуто збалансовані системи показателів, призначення яких - не тільки вимірювання фінансової діяльності банку, але і забезпечення реалізації стратегічних планів фінансового установа, включає в себе оцінку ефективності взаємодії банку з клієнтами, а саме визначення собівартості послуг для клієнта, а також центрів прибутковості в банку як сучасного науково обґрунтованого методического інструментарію оцінки ефективності банківського бізнесу в умовах посткризової трансформації глобальної економіки. Доведено, що при оцінці ефективності банківської діяльності необхідно орієнтуватися на всі види ефективності, а саме пов'язані з фінансовою результативністю банківського бізнесу, ефектом масштабу і ефективністю банківського менеджменту, оскільки це дозволить сформувати цілісне бачення формування стратегії розвитку діяльності банку, направленої на максимізацію ефективності в умовах посткризової трансформації глобальної економіки. Приведені показники рентабельності капіталу, рентабельності активів, чистого

*спреда, процентной, непроцентной и операционной маржи банка, чаще всего используют при определении эффективности банковской деятельности. Показано, что эти показатели можно применять при определении как эффективности деятельности банка, так и эффективности его менеджмента. Подчеркнуто, что система показателей, характеризующая эффективность деятельности банка, может быть разной в зависимости от группы конечных показателей и задач, поставленных перед банком.*

**Ключевые слова:** *мультипликатор капитала, маржа прибыли, чистая операционная маржа, комплексный набор KPI, добавленная стоимость, денежный поток.*

**Summary.** *The article presents a system of performance indicators used in Ukrainian banks and in world practice, and the high performance on such ratios ensures the stability of the banking business. At the same time, the stable development of the bank in the long run provides for the formation of a global strategy of the bank and the establishment of strategic objectives and tasks for all directions of the bank on this basis. Considered balanced systems of indicators, whose purpose - not only measurement of financial activity of the bank, but also ensuring the implementation of strategic plans of the financial institution, which includes assessing the effectiveness of interaction of the bank with clients, namely the definition of the cost of services for the client, as well as profitability centers in the bank as the latest scientifically based methodical tool for assessing the effectiveness of the banking business in the post-crisis transformation of the global economy. It is proved that in assessing the efficiency of banking activity it is necessary to focus on all types of efficiency, namely, those related to the financial performance of the banking business, the effect of scale and efficiency of bank management, since this will enable to form a more holistic view on the formation*

*of a strategy for the development of bank activities aimed at maximizing efficiency in a post-crisis transformation of the global economy. The following indicators are given: profitability of capital, profitability of assets, net spread, interest, non-interest and operating margin of the bank are most often used to determine the effectiveness of banking activities. It is shown that these indicators can be used in determining both the effectiveness of the bank's activities and the effectiveness of its management. It is emphasized that the system of indicators which characterizing the effectiveness of the bank's activities may vary depending on the group of final indicators and tasks assigned to the bank.*

**Key words:** *capital multiplier, profit margin, net operating margin, complex KPI set, added value, cash flow.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За допомогою системи економічних показників можна оцінити ефективність діяльності банку та управління загалом, але цих показників недостатньо, щоб повною мірою оцінити деякі специфічні напрями діяльності банку. Ефективність роботи таких напрямів діяльності відображає фінансовий результат. Тому постає завдання розроблення додаткової методики оцінки ефективності взаємодії банку з клієнтами, а саме визначення собівартості послуг для клієнта, а також визначення центрів прибутковості в банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на надзвичайну актуальність окресленої тематики багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців проводили свої теоретико-практичні дослідження в цьому напрямі. Спираючись на праці таких вчених як Карчевої Г. [12], Примостки Л. [8], Рассел Аккоффа Л. [14], Роуза П. [15] та інших ми визначили, що в їх

наукових доробках відсутні дослідження причин зниження ефективності банківської діяльності в умовах посткризової трансформації глобальної економіки. Їхні наукові інтереси поширюються в основному на дослідження методичних аспектів аналізу доходів, витрат і прибутковості банківської діяльності на макро- та мікрорівнях, а також методики динамічного й структурного аналізу прибутковості банку як орієнтиру для формування ефективних фінансових стратегій щодо окремих банківських операцій та фінансового плану банку загалом.

Автор робить акцент на визначенні методологічно-практичного апарату оцінювання ефективності банківської діяльності, результати чого дали б можливість сформувати адекватну концепцію управління банком в напрямі максимізації ефективності його діяльності в умовах посткризової трансформації глобальної економіки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Розглянути систему показників оцінки ефективної діяльності, що використовується в українських банках та у світовій практиці. Вимогами часу є потреба розглядати збалансовані системи показників, призначення яких — не тільки вимірювання фінансової діяльності банку, а й забезпечення реалізації стратегічних планів фінансової установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Якщо поглянути на розвиток парадигм визначення основних показників, що характеризують ефективну діяльність банку, то можна побачити, що особливо насиченим на нововведення було ХХ століття. Саме у це сторіччя у вжиток економістів, маркетологів, учених прийшли показники, які наведені в таблиці 1.

**Генезис введення основних показників оцінювання ефективності діяльності банку та його вартості**

<b>Період</b>	<b>Показник</b>
1920-ті роки	Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельність інвестицій (ROI)
1970-ті роки	Чистий прибуток на 1 акцію (EPS) Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)
1980-ті роки	Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B) Рентабельність акціонерного капіталу (ROE) Рентабельність чистих активів (RONA) Грошовий потік (Cash Flow)
1990-ті роки	Економічна додана вартість (EVA) Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA) Ринкова додана вартість (MVA) Збалансована система показників (Balanced Scorecard, або BSC)

*Джерело:* складено автором на основі [6; 8; 14]

Стосовно збалансованої системи показників (англ. Balanced Scorecard, або BSC), то ця система менеджменту ґрунтується на інформації як щодо внутрішніх процесів банку, так і процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі [10]. Розроблена у 1990-х роках американцями Робертом Капланом, професором Гарвардської вищої бізнес-школи, і Девідом Нортоном, директором Інституту Норлана Нортона, система BSC не тільки визначає фінансові показники, а й стратегічну вартість фінансової установи разом з факторами довгострокового розвитку банку.

Йдеться про нематеріальні активи, які іноді здатні за умов жорсткої конкуренції забезпечити тривалий розвиток банку, налагодити грамотне стратегічне управління, зробити всі бізнес-процеси інноваційними та організаційно вдосконаленими, зберегти такий капітал банку, як людські ресурси і корпоративна культура.

Історія віднайдення системи збалансованих показників, або BSC, ґрунтується на прагненні посилити управлінські функції, які дадуть змогу, спираючись на корпоративні інтереси зацікавлених груп — клієнтів банку, його акціонерів, партнерів, кредиторів - реалізувати багатовекторну стратегію управління банком. Американські вчені дослідили з цією метою 12 великих компаній, у звітності яких були включені не тільки фінансові показники, а й такі, що дали змогу мати базу даних для прийняття виважених управлінських рішень [11].

Зважаючи на комплексний підхід у змістовній парадигмі оцінки ефективної діяльності банку, показники BSC ґрунтуються на основних чотирьох складових — фінансах, маркетингу, бізнес-процесах і постійному вдосконаленні професійних навичок і вмій.

Важливе місце у системі збалансованих показників посідають ключові показники ефективності, які являють собою комплексний набір KPI (з англ. Key Performans Indicator) і дають змогу контролювати будь-які зміни у діяльності банку, а не просто відстежувати отримані планові результати. Такий комплексний підхід передбачає першорядні (стратегічні) і другорядні показники, які насправді всі важливі, але повинні мати певні пріоритети для досягнення поставлених цілей [12].

Цікавою є також система управління EVA, що з'явилася наприкінці ХХ століття. Вона є результатом розвитку концепції управління, що відтворює процес створення вартості. Найбільш відомі з показників на основі EVA та EVA-basedmanagement— це економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA), ринкова додана вартість (Market Value Added, MVA), грошова додана вартість (Cash Value Added, CVA) і дохідність інвестицій на основі грошового потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI) [10, с. 73].



При визначенні ефективності найчастіше використовують показники рентабельності капіталу, рентабельності активів, чистого спреду, відсоткової, невідсоткової та операційної маржі банку. Показники рентабельності активів та рентабельності капіталу оцінюють здатність банку генерувати власний капітал для забезпечення зростання та подолання економічних труднощів. Коефіцієнт рентабельності активів (у міжнародній банківській практиці позначений аббревіатурою ROA) визначається за загальновідомою формулою [1]:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\% \quad (1)$$

Аналогічно коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) визначається за формулою [2]:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу банку}} \times 100\% \quad (2)$$

Значення вказаних коефіцієнтів у більшості банків коливається в межах: ROA – 0,5-1,5%; ROE – 10-20%. Якщо показник ROE набагато перевищує показник ROA, то це свідчить про незначний розмір власного капіталу в загальному обсязі пасивів [2].

Показники ROA, ROE та МК (мультиплікатор капіталу як співвідношення середніх активів та власного капіталу) є складовими загальновідомої моделі Дюпона, яка на основі декомпозиційного аналізу забезпечує узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку дає змогу визначити цільові рівні прибутковості [3].

Відповідно до чотирьохфакторної моделі, показник ROE (прибутковість власного капіталу банку) можна визначити за допомогою таких факторів:

- маржа прибутку, що розраховується як співвідношення чистого прибутку та балансового прибутку (прибутку до оподаткування) і дає змогу визначити ефективність податкового менеджменту в банку;
- операційна маржа, що розраховується як співвідношення балансового прибутку та доходів, характеризує операційну ефективність діяльності банку;
- дохідність активів, що розраховується як співвідношення доходів та сукупних активів банку і визначає дохідність розміщення активів;
- мультиплікатор капіталу (співвідношення активів та власного капіталу), що дає змогу оцінити політику банку щодо джерел фінансування банківської діяльності, зокрема фінансовий леверидж [4].

Також показниками ефективності є: чистий спред (SPRED), чиста відсоткова маржа, чиста невідсоткова маржа та чиста операційна маржа. Використання цих показників доцільне при визначенні як ефективності діяльності банку, так і ефективності його менеджменту [5].

За допомогою чистого спреду оцінюється, наскільки успішно банк виконує функцію посередника між вкладниками та позичальниками та наскільки гостра конкуренція на банківському ринку.

Швидке зростання процентних ставок за зобов'язаннями банку порівнянно зі зростанням доходів за процентними операціями так само, як і швидке зменшення доходів за процентними операціями порівнянно зі скороченням процентних витрат за залученими коштами, веде до зменшення

чистої процентної маржі банку [6]. Таким чином, між чистою процентною маржою банку і спредом є тісний взаємозв'язок.

SPRED показує, наскільки ефективно банк виконує свою основну функцію фінансового посередника і враховує лише активи і пасиви, пов'язані зі сплатою відсотків, та розраховується за формулою [2]:

$$SPRED = \frac{\text{Відсоткові доходи}}{\text{Дохідні активи}} - \frac{\text{Відсоткові витрати}}{\text{Пасиви, за якими сплачуються відсотки}} \quad (3)$$

Спред визначає здатність банку отримувати прибуток за рахунок залучення фінансових ресурсів на вигідних умовах та наступного їх ефективного розміщення в активи, що приносять відсотки.

Для оцінювання ефективності різних видів банківської діяльності використовують показники чистої відсоткової, невідсоткової та операційної маржі, що визначаються за такими формулами (4-6):

$$\text{Чиста відсоткова маржа} = \frac{\text{Відсоткові доходи} - \text{Відсоткові витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\% \quad (4)$$

$$\text{Чиста невідсоткова маржа} = \frac{\text{Невідсоткові доходи} - \text{Невідсоткові витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\% \quad (5)$$

$$\text{Чиста операційна маржа} = \frac{\text{Операційні доходи} - \text{Операційні витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\% \quad (6)$$

Чиста відсоткова маржа у більшості банків коливається в межах 1-5% [7]. Оцінювання за вищевказаними класичними фінансовими коефіцієнтами дає змогу оцінити прибутковість різних видів банківської діяльності, при цьому все ж таки залишаючись занадто обмеженим методичним інструментарієм оцінки ефективності банківської діяльності в контексті тих трансформаційних процесів, які відбулися в посткризовий період і привели

до необхідності довгострокового стратегічного планування стабільного банківського бізнесу.

Поряд із вищезгаданими показниками ефективності в розрізі методу фінансових коефіцієнтів заслуговує на увагу коефіцієнт, який характеризує операційну ефективність діяльності банку. Цей показник у вітчизняній літературі дістав назву коефіцієнта дієздатності (у зарубіжній – cost to income ratio, або CIR) і розраховується шляхом визначення співвідношення операційних витрат та операційних доходів банку [8].

Структуру операційних доходів становлять процентні та непроцентні доходи. Операційні витрати, які традиційно займають найбільшу питому вагу у структурі загальних витрат банку, є контрольованими з позиції менеджменту.

Відповідно, показник CIR використовується з метою визначення ефективності менеджменту банку мінімізувати операційні витрати, що за умови незмінності рівня доходів забезпечить збільшення прибутку [9].

Поряд з наведеними показниками оцінювання ефективності банківської діяльності відомим є те, що показник чистого прибутку з розрахунку на 1 акцію (в міжнародній практиці використовується абревіатура EPS) являє собою точну оцінку виплат на користь акціонерів банку і може слугувати показником результативності банківського бізнесу для його власників. Цей показник є найбільш цікавим для існуючих та потенційних акціонерів з погляду оцінювання ефективності діяльності банку та розраховується за формулою:

$$EPS = \frac{\text{Прибуток після сплати податків і виплати привілейованого дивіденду}}{\text{Середньорічна кількість простих акцій в обігу}} \quad (7)$$

Для зручності та наочності ми об'єднали всі розглянуті нами класичні показники оцінки результативності банківської діяльності в таблицю 2.

Таблиця 2

**Основні класичні показники результативності банківської діяльності**

<b>Показник</b>	<b>Порядок розрахунку</b>
ROE	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\%$
ROA	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу банку}} \times 100\%$
SPRED	$SPRED = \frac{\text{Відсоткові доходи}}{\text{Дохідні активи}} - \frac{\text{Відсоткові витрати}}{\text{Пасиви, за якими сплачуються відсотки}}$
Чиста відсоткова маржа	$\text{Чиста відсоткова маржа} = \frac{\text{Відсоткові доходи} - \text{Відсоткові витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\%$
Чиста невідсоткова маржа	$\text{Чиста невідсоткова маржа} = \frac{\text{Невідсоткові доходи} - \text{Невідсоткові витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\%$
Чиста операційна маржа	$\text{Чиста операційна маржа} = \frac{\text{Операційні доходи} - \text{Операційні витрати}}{\text{Середня величина активів банку}} \times 100\%$
Операційна ефективність CIR	$CIR = \frac{\text{Операційні витрати банку}}{\text{операційні доходи банку}}$
Чистий прибуток з розрахунку на 1 акцію	$EPS = \frac{\text{Прибуток після сплати податків і виплати привілейованого дивіденду}}{\text{Середньорічна кількість простих акцій в обігу}}$

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 13]

Таким чином, система показників, які характеризують ефективність діяльності банку, може бути різною залежно від групи кінцевих показників та завдань, поставлених перед банком [10, с. 4].

Зазначені вище системи показників оцінювання ефективності банківської діяльності будуть ретельно досліджені в наступних дослідженнях автора.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Система показників, які характеризують ефективність діяльності банку, може бути різною залежно від групи кінцевих показників та цілей, що стоять перед конкретним банком. Тому постає завдання розробки додаткової методики оцінки ефективності взаємодії банку з клієнтами, а саме визначення собівартості послуг для клієнта, а також центрів прибутковості в банку як новітнього науково обґрунтованого методичного інструментарію оцінювання ефективності банківського бізнесу в умовах посткризової трансформації глобального середовища.

Отже, спираючись на здійснене автором дослідження теоретико-методологічних основ застосування оціночних індикаторів ефективності банківської діяльності, зробимо узагальнення.

По-перше, при оцінці ефективності банківської діяльності необхідно орієнтуватися на всі види ефективності, а саме пов'язані з фінансовою результативністю банківського бізнесу, ефектом масштабу та ефективністю банківського менеджменту, оскільки це дасть змогу сформуванню цілісніший погляд на формування стратегії розвитку діяльності банку, спрямованої на максимізацію ефективності в умовах посткризової трансформації глобального середовища.

По-друге, в контексті використання класичних показників ефективності банківської діяльності, таких як рентабельність, прибуток, маржа дійшли висновку, що висока результативність за переліченими коефіцієнтами забезпечує стабільність банківського бізнесу. При цьому стабільний розвиток

банку в довгостроковому періоді забезпечує формування глобальної стратегії банку та встановлення на цій основі стратегічних цілей та завдань для всіх напрямів діяльності банку.

По-третє, нормативна методика визначення ефективності діяльності українських банківських установ, встановлена Національним банком України, дає можливість використовувати її як допоміжний, а не основний методичний апарат в окресленій нами проблематиці, пов'язаній з визначенням ефективності банківської діяльності в умовах посткризової трансформації глобального середовища, у зв'язку з основною спрямованістю її на визначення фінансового стану банку, а не ефективності його діяльності.

По-четверте, використовуючи систему економічних показників, можна оцінити ефективність діяльності банку та управління загалом, але цих показників недостатньо, щоб повною мірою оцінити деякі специфічні напрями діяльності банку.

### **Література**

1. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: Монографія / За ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль: Астон, 2012. – 358 с.
2. Буряк А. Методичні засади оцінювання ефективності банківської діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54391/7/Buriak\\_efficiency.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54391/7/Buriak_efficiency.pdf) – С. 6.
3. Dmytro Grydzhuk, Nataliia Savchuk. Modern tendencies of the Ukrainian banking system development / Business Perspectives. Banks and Bank Systems (open-access). – 2017. – Volume 12(4), pp. 105-113

doi:10.21511/bbs.12(4).2017.10 [Електронний ресурс ]. - Режим доступу:

<https://businessperspectives.org/journals/banks-and-bank-systems/issue-270/modern-tendencies-of-the-ukrainian-banking-system-development>

4. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посібник для вузів / Валентин Михайлович Івахненко. – К.: Знання–Прес, 2000. – 207 с.
5. Ізюмцева Н. В. Моделювання та організація проведення реінжинірингу бізнес–процесів у банківській системі / Ізюмцева Н. В., Лічноровська А. В., Мирончик Г. В. // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №1 (10). – С. 160-168.
6. Блудова Т. В. Теорія ймовірностей: Навч. посібник Львів. ЛБІ НБУ, 2005.– 319 с.
7. Блудова Т. В., Токар В. В. Моделювання інноваційно–інвестиційної діяльності в контексті економічної безпеки підприємства / Ефективна економіка. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_58)
8. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 396 с.
9. Облік та аналіз діяльності комерційного банку: Навч. посібник у 2 кн. / Т. О. Плісак, Л. В. Гагаріна, Л. В. Недея, Л. О. Нетребчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 308 с.
10. Мещеряков А. А. Організаційно–технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія / А. А. Мещеряков – К.: Науковий світ, 2006. – 347 с.
11. Кіндрацька Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках: Підручник. – К.: КНЕУ, 2008. – 811 с.



12. Карчева Г. Т. Оцінка ефективності управління активами і пасивами банків України / Г. Т. Карчева // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 1. – С. 59-73.
13. Рассел Акофф. Планирование будущего корпорации /Р. Акофф: Пер. С англ./ Общ. ред. и предислов. доктора экономических наук В.И. Данилова-Данильяна. Издательство Сириин –М., 2002. – 256 с.
14. Роуз П.С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз. – М.: Дело, 2005. – 768 с.

### **References**

1. Bankivs'ka systema Ukrainy: stanovlennya i rozvytok v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnykh protsesiv: Monohrafiya / Za red. d.e.n., prof. O. V. Dzyublyuka. – Ternopil': Aston, 2012. – 358 s.
2. Buryak A. Metodychni zasady otsynuyannya efektyvnosti bankivs'koyi diyal'nosti [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54391/7/Buriak\\_efficiency.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54391/7/Buriak_efficiency.pdf) – S. 6.
3. Dmytro Grydzhuk, Nataliia Savchuk. Modern tendencies of the Ukrainian banking system development // Business Perspectives. Banks and Bank Systems (open-access). – 2017. – Volume 12(4), pp. 105-113 doi:10.21511/bbs.12(4).2017.10 [Elektronnyy resurs ]. - Rezhym dostupu: <https://businessperspectives.org/journals/banks-and-bank-systems/issue-270/modern-tendencies-of-the-ukrainian-banking-system-development>
4. Ivakhnenko V. M. Kurs ekonomichnoho analizu: Navch.posibnyk dlya vuziv / Valentyn Mykhaylovych Ivakhnenko. – K.: Znannya-Pres, 2000. – 207 s.
5. Izyumtseva N. V. Modelyuvannya ta orhanizatsiya provedennya reinzhynirynhu biznes-protsesiv u bankivs'kiy systemi / Izyumtseva N. V.,

- Lichnarovs'ka A. V., Myronchyk H. V. // Visnyk universytetu bankivs'koyi spravy Natsional'noho banku Ukrayiny. – 2011. – №1 (10). – S. 160-168.
6. Bludova T. V. Teoriya ymovirnostey: Navch. posibnyk L'viv. LBI NBU, 2005.– 319 s.
7. Bludova T. V., Tokar V. V. Modelyuvannya innovatsiyno–investytsiynoyi diyal'nosti v konteksti ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva // Efektyvna ekonomika. – 2013. – № 2. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_58)
8. Prymostka L. O. Analiz bankivs'koyi diyal'nosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli: Monohrafiya. – K.: KNEU, 2002. – 396 s.
9. Oblik ta analiz diyal'nosti komertsijnoho banku: Navch. posibnyk u 2 kn. / T. O. Plisak, L. V. Haharina, L. V. Nederya, L. O. Netrebchuk. – K. : Kyyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2003. – 308 s.
10. Meshcheryakov A. A. Orhanizatsiyno–tekhnologichni aspekty pidvyshchennya efektyvnosti funktsionuvannya komertsijnoho banku: Monohrafiya / A. A. Meshcheryakov – K.: Naukovyy svit, 2006. – 347 s.
11. Kindrats'ka L. M. Finansovyy ta upravlins'kyi oblik u bankakh: Pidruchnyk. – K.: KNEU, 2008. – 811 s.
12. Karcheva H. T. Otsinka efektyvnosti upravlinnya aktyvamy i pasyvamy bankiv Ukrayiny / H. T. Karcheva // Ekonomika i prohnozuvannya. – 2011. – № 1. – S. 59-73.
13. Russell Ackoff. Planning of the future corporation / R. Ackoff: Trans. From English / Publishing House Sirin-M., 2002. - 256 p.
14. Rose P.S. Bank management / Peter S. Rose. – M.: Delo, 2005. - 768 p.