

УДК 336.71

JEL Classification: G210

Лариса ВАРАВА

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,  
Криворізький національний університет,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>

Світлана БАРАДАКОВА

аспірант кафедри менеджменту і адміністрування,  
Криворізький національний університет,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8694-1427>

## ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

***Анотація:** У статті розглянуто наукові підходи до трактування понять «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою». Проведено порівняльну оцінку щодо трактування дефініцій «управління» та «менеджмент». Показано їх значення, спільну мету та відмінності. Надано змістовну характеристику поняття «банківська діяльність» та її основних видів. Розглянуто значення поняття «управління банківською діяльністю» з погляду економіки, регулювання та нагляду, а також з точки зору менеджменту. Визначено основні завдання в процесі управління банком, до яких належать: забезпечення фінансової стійкості, залучення та управління коштами, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, інновації, законність та етичність, максимізація прибутку, контроль ризиків. Розглянуто основні підходи щодо тлумачення походження поняття «банківський менеджмент». Авторами надано порівняльну оцінку щодо визначення цього поняття сучасними науковцями. Охарактеризовано основні принципи банківського менеджменту, відповідно до яких він є процесом управління фінансовою діяльністю банку, включаючи управління ризиками, прибутковістю, ліквідністю, капіталом та розвитком бізнесу. Досліджено значення управління банківською системою через призму поняття «банківська система». Визначено ключові аспекти управління банківською системою, до яких належать: забезпечення ефективного функціонування та забезпечення стабільності, а також безпека фінансової системи. На основі результатів аналізу та оцінювання термінології, що застосовується у сучасному процесі управління банками,*

запропоновано авторські визначення понять «управління банківською діяльністю» та «банківський менеджмент». Аргументовано значення поняття управління банківською системою при застосуванні в управлінні комплексом банків в фінансовій системі країни.

**Ключові слова:** банк, управління, менеджмент, банківська діяльність, банківська система, банківський менеджмент, управління банківською діяльністю, управління банківською системою.

Larysa VARAVA

Doctor of Science (Economics), Head of Department of Management and Administration,  
Kryvyi Rih National University

Svitlana BARADAKOVA

Ph.D. student of Department of Management and Administration,  
Kryvyi Rih National University

## COMPARATIVE ASSESSMENT OF USING TERMINOLOGY IN THE BANK GOVERNANCE PROCESS

**Abstract:** *The article deals with scientific approaches to the interpretation of such concepts as banking governance, banking management and banking system governance. A comparative assessment of the interpretation of such definitions as governance and management was carried out. Their meaning, common purpose and differences are shown. The meaningful characteristics of banking and its main types are given. The content of the concept of banking governance is considered from the point of view of economics, regulation and supervision, as well as from the point of view of management. The main tasks in the process of bank governance are identified, which include: ensuring financial stability, attracting and managing funds, ensuring a high level of customer service, innovation, legality and ethics, profit maximization, risk control. The main approaches to the interpretation of the origin of the concept of banking management are considered. The authors provided a comparative assessment of the interpretation of this concept by modern scientists. The main principles of banking management are identified, according to which it is the process of governance the financial banking, including risk management, profitability, liquidity, capital, and development business. The concept of banking system governance was studied through the prism of the concept of banking system. The key aspects of banking system governance are identified, which include ensuring the effective functioning, ensuring the stability and security of the financial system.*

*Based on the results of the analysis and assessment of the terminology used in the modern process of bank governance, the author's definitions of such concepts as banking governance and banking management are proposed. The meaning of the concept of banking system governance when it is applied in the governance of the complex of banks in the country's financial system is argued.*

**Keywords:** bank, governance, management, banking, banking system, banking management, banking governance, banking system governance.

**Постановка проблеми.** Напрями застосування термінології «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою» є досить різноманітні. Протягом різних періодів науковцями ґрунтовно здійснено теоретичні та практичні дослідження сутності теоретичних основ управління банком. На перший погляд ці поняття тотожні, проте мають різні значення та завдання. Саме тому гостро постає проблема розробки дефініцій "управління банківською діяльністю", «управління банківською системою» та "банківський менеджмент". Виконання порівняльної оцінки значення цих термінів, висвітлення основних принципів та завдань в процесі управління банком дозволять отримати містке і достатньо точно уявлення щодо використання даних понять у практичній діяльності банківської сфери.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значення термінів «банківський менеджмент» розглядали такі вітчизняні науковці як О. А. Криклій, М. Ж. Довгань, В.В. Левицький, В. В. Зянько, С.А. Кузнєцова. В їх працях розглядаються сутність принципів і завдань в процесі управління банком, особливості банківського менеджменту та їх організаційне втілення. О. Л. Сирчин, С.М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І.В. Волошко в своїх працях визначають термін «управління банківською діяльністю», розглядають основні підходи та специфіку управління банком. Такі науковці як О.В. Дзюблук, А.С. Гальчинський, Б.П. Адамик, О.М. Колодізев зробили вагомий внесок у дослідженні сутності поняття "управління банківською системою", її економічної ролі та місця в економіці держави.

**Метою статті** є проведення порівняльної оцінки застосування термінології «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою», визначення принципів та завдань в процесі управління банком.

**Виклад основного матеріалу.** Питання управління банківською діяльністю в Україні найменш розглянуті. Це пов'язано з тим, що такі поняття, як менеджмент та управління певною мірою вважають синонімами. Проте значення виразу «управління» є значно ширшим. Сутність поняття «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою» детально розглядаються в науковій літературі. Вчені представляють різні описи цих трактувань та підкреслюють, що ці вирази є процесом

управління банком. Однак, в економічній літературі автори не мають цілісного визначення понять «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою».

Спочатку розглянемо визначення термінів «менеджмент» та «управління», їх значення та відмінності між собою.

С.М. Козьменко в своїй праці трактує поняття менеджмент (управління), як процес цілеспрямованого впливу органу управління на об'єкт управління, метою якого є організація функціонування останнього відповідно до плану [1]. Виходячи з трактування дослідника, ми бачимо, що ці два поняття об'єднані. Науковець вважає їх однорідними, які мають одну мету. Вже неодноразово ставились питання щодо ототожнення цих понять. Чи можливо це?

Відповідно до зазначеного вважаємо за доцільне провести порівняльну оцінку понять «менеджмент» та «управління» на основі ресурсів сучасної української загальнодоступної багатомовної онлайн-енциклопедії, універсального словника-енциклопедії та економічного словника (табл. 1).

Очевидно, що поняття «менеджмент» розглядається як процес, а «управління» - це вплив на об'єкт, *основним інструментом* якого є процес. Проте обидва поняття мають спільну мету – ефективність у виконанні певних дій, тобто завдань, які виконуються людьми (управління розглядається відповідно до людських ресурсів).

**Таблиця 1. Тракткування дефініцій «менеджмент» та «управління»**

| Ресурс                                 | Тракткування сутності поняття «менеджмент»  | Тракткування сутності поняття «управління»  |
|--|---|---|
| Вікіпедія [2], [3]                     | Менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. | Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли з ними існує взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту. Управління об'єктом-системою, її компонентами та процесами, з метою підвищення ефективності функціонування систем, відбувається ще на етапі системного проектування, створення, формування, розвитку, становлення, життя системи. Ефективність управління визначається адекватністю дій управління щодо об'єкта управління. |
| Універсальний Словник-Енциклопедія [4] | Менеджмент - особливий різновид управління діями найманого персоналу підприємств та ін. суб'єктів економіки; включає створення, контроль за виконанням і постійне коригування механізмів роботи підприємства відповідно до актуальних потреб.   | Управління - дія на певний процес (об'єкту.) з метою забезпечення бажаного його перебігу; спостерігається в біологічних і застосовується у технічних та економічних системах.   |
| Словник економіста та підприємця [5]   | Менеджмент - це мистецтво керування інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності.  | Управління - це особливий вид інтелектуальної діяльності, що застосовує різноманітні засоби і методи впливу на процеси.   |

Основна різниця між управлінням та менеджментом полягає у тому, що управління – це більш широке поняття, яке охоплює весь процес впливу управляючої системи на управляєму, в той час як менеджмент – це процес, який має більш конкретні завдання та функції, пов’язані з керівництвом організацією.

Далі розглянемо поняття «банківська діяльність» та її основні види. В Законі України зазначено, що: банківська діяльність - залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [6]. Основні види банківської діяльності включають:

1. Зберігання коштів - банки зберігають гроші своїх клієнтів та забезпечують доступ до них за допомогою різних фінансових продуктів, таких як рахунки з оплатою процентів, депозити та інші.

2. Надання кредитів - банки надають кредити своїм клієнтам на різні цілі, такі як фінансування бізнесу, придбання нерухомості, автомобілів тощо. Кредити можуть бути надані як на короткий термін (наприклад, кредитні картки) або на довгострокову платіжну графіку (наприклад, іпотека).

3. Обмін валют - банки забезпечують можливість обміну грошей в різних валютах. Банки можуть здійснювати операції з валютним обміном як для своїх клієнтів, так і для інших фінансових установ.

4. Фінансове консультування - банки можуть надавати клієнтам різні фінансові консультації, щодо інвестування, пенсійного забезпечення, оподаткування та інших фінансових питань.

5. Інші фінансові послуги - банки можуть надавати різні фінансові послуги, такі як випуск акцій, інвестування в цінні папери, страхування тощо.

Розглядаючи значення поняття «управління банківською діяльністю» слід зауважити, що в сучасних умовах мало приділяється уваги дослідженню цього терміну. Фактично, управління банківською діяльністю більшість науковців трактують як комплексний процес, що включає в себе планування, координацію та контроль діяльності банку з метою досягнення поставлених цілей.

О. Л. Сирчин вважає, що управління банком – це процес керівництва і координації діяльності колективу банку для досягнення цілей діяльності банку. Інакше кажучи, управління є сукупністю процесів цілеспрямованого, систематичного і безперервного впливу суб’єкта управління (керівництва банку) на його об’єкт (колектив банку) за допомогою певних функцій, що утворюють замкнутий і повторюваний цикл. Управління банком розуміється як

управління переважно «чужими, а не своїми грошима», що покладає додаткову відповідальність на керівників банківських установ [7].

Основні принципи в процесі управління банком можуть варіюватись залежно від конкретної стратегії та мети банку, а також від його масштабів та специфіки діяльності. На рис. 1 відображені основні завдання в процесі управління банківською діяльністю.



**Рис. 1. Основні завдання в процесі управління банківською діяльністю (авторська розробка)**

*Максимізація прибутку (рентабельність).* Банк має бути здатним генерувати максимальний прибуток для своїх власників та акціонерів. Це досягається шляхом раціонального використання ресурсів та розробки ефективних стратегій залучення та утримання клієнтів.

*Залучення та управління коштами.* Банки залучають гроші від клієнтів у вигляді депозитів, а також видають кредити іншим клієнтам. Основним завданням управління банківською діяльністю є ефективне управління коштами, щоб максимізувати прибуток банку та забезпечити безпеку коштів клієнтів.

*Контроль ризиків.* В процесі управління банком необхідно здійснювати аналіз та забезпечувати ефективний контроль ризиків, включаючи ідентифікацію, оцінку та управління ризиками: кредитний ризик, ліквідність, ринковий ризик, операційний ризик тощо. Для цього банк має встановити відповідні процедури та політики, а також розробляти стратегії мінімізації ризиків.

*Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.* Банк повинен працювати з орієнтацією на потреби та очікування своїх клієнтів. Це можна досягти шляхом розробки ефективних процесів та систем, відповідних продуктів та послуг, які забезпечують високу якість обслуговування, а також підвищення кваліфікації персоналу банку.

*Інновації.* Банку необхідно бути готовим до змін та впровадження нових технологій та інновацій у своїй діяльності. Це дозволяє зберігати конкурентну перевагу та підвищувати якість своїх послуг.

*Законність та етичність.* Управління банком має забезпечувати дотримання вимог законодавства, регулювання та етичних стандартів у своїй діяльності. Це включає розробку та впровадження політик та процедур, які дозволяють банку діяти в рамках закону та вимог регулювальних органів.

Отже, з погляду економіки, поняття управління банківською діяльністю можна розглядати як систему управління ризиками, яка базується на фінансовому аналізі та оцінці ризиків. Управління банківською діяльністю передбачає також управління фінансовими потоками, включаючи приваблення депозитів та розміщення кредитів.

Також управління банківською діяльністю можна розглядати з точки зору регулювання та нагляду. Банки підлягають регулюванню та нагляду з боку різних органів, таких як національні банки, регулятори та комісії з цінних паперів та бірж. Управління банківською діяльністю включає в себе виконання регуляторних та наглядових вимог, щоб забезпечити відповідність законодавству та збереження фінансової стабільності банку.

Проте з точки зору менеджменту, поняття управління банківською діяльністю включає функції планування, координації та контролю банківських процесів з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей банку. Це також включає в себе управління ресурсами, включаючи фінансові, людські та інформаційні ресурси.

Далі розглянемо основні підходи щодо тлумачення походження поняття «банківський менеджмент». Слід відмітити, що науковці значно частіше використовують його в своїх працях. В табл. 2 надано визначення цього поняття сучасними науковцями.

**Таблиця 2. Наукові підходи до трактування поняття «банківський менеджмент»**

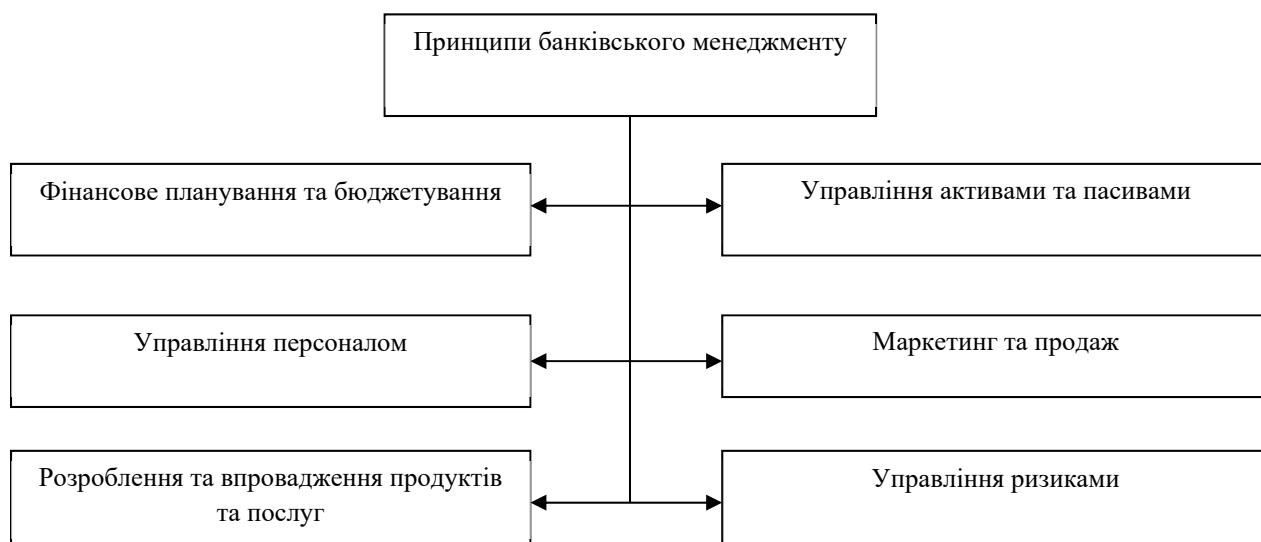
| Автор               | Трактування поняття «банківський менеджмент»  |
|---------------------|---|
| В. В. Левицький [8] | банківський менеджмент – це управління банком в умовах ринку  |
| О. А. Криклій [9]   | банківський менеджмент – наука про системи управління всіма аспектами діяльності банку для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення фінансової стійкості. З одного боку, банківський менеджмент є управлінням операціями банку, а з іншого – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутком банку, управління інформацією та внутрішньою організацією |
| М. Ж. Довгань [10]  | банківський менеджмент – це управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.), які пов’язані із стратегічним і тактичним плануванням, аналізом, регулюванням та контролем діяльності банку, управлінням фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом  |
| П. К. Бечко [11]    | банківський менеджмент є системою управління комерційним банком відповідно до здійснених його підрозділами різного роду заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху коштів кредитної установи   |

### Продовження таблиці 2

|                      |   |
|----------------------|---|
| В. В. Зянько [12]    | банківський менеджмент — це наука про надійні та ефективні системи управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку |
| С. А. Кузнецова [13] | банківський менеджмент — це мистецтво управління всіма процесами та відносинами, які характеризують діяльність банку                              |

Основні принципи банківського менеджменту включають (рис. 2):

1. Фінансове планування та бюджетування передбачає визначення стратегічних цілей та розроблення фінансових планів та бюджетів, які допоможуть досягти цілей.
2. Управління ризиками - це процес ідентифікації, оцінки та управління різними видами ризиків, з якими стикається банк, такими як кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик процентної ставки та інші.
3. Управління активами та пасивами представляє процес управління активами та пасивами банку з метою мінімізації ризиків та максимізації прибутку.
4. Розроблення та впровадження продуктів та послуг - це процес розроблення та впровадження нових продуктів та послуг для клієнтів з метою збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності банку.
5. Управління персоналом розглядається як процес підбору, навчання та управління співробітниками банку, що включає розроблення політики з оплати, винагород та мотивації працівників.
6. Маркетинг та продаж - це процес розроблення і впровадження маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та збереження існуючих.



**Рис. 2. Основні принципи банківського менеджменту (авторська розробка)**

Як бачимо, банківський менеджмент є процесом управління фінансовою діяльністю банку, включаючи управління ризиками, прибутковістю, ліквідністю, капіталом та розвитком бізнесу. Важливість завдань банківського менеджменту полягає у тому, що вони допомагають банку зберегти стійкість та стабільність в умовах надзвичайних ситуацій на ринку та відповідати на потреби клієнтів.

Не менш важливо розглянути сутність «управління банківською системою». Спочатку розглянемо дане поняття з точки зору трактування дефініції «банківська система». Тому доречно буде звернутися до Закону України де визначено, що банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до положень Закону та інших законів України [14].

Д.О. Гетьманцев вважає, що банківська система - це складова кредитної системи держави, що включає у себе НБУ, інші банки (резиденти та нерезиденти, зареєстровані у встановленому законодавством порядку на території України) та небанківські фінансові установи, виключною діяльністю яких є прийняття вкладів, розміщення кредитів або ведення розрахунків клієнтів, банківську інфраструктуру, а також зв'язки та взаємини між ними [15].

Є.Ю. Мордань сформував своє трактування поняття банківська система, як складової кредитної та економічної системи, а по своїй суті як структурованої сукупності функціонуючих в країні банківських установ різних рівнів, які взаємодіють між собою та здійснюють банківську діяльність в рамках встановленого правового поля [16].

Загалом управління банківською системою можна вважати процесом контролю та координації дій різних учасників банківської системи з метою забезпечення її стабільності, ефективності та безпеки.

Управління банківською системою здійснюється Національним банком України, який відповідає за здійснення монетарної політики, створення та регулювання ліквідності в банківській системі, а також за надання фінансової допомоги у разі кризи або інших економічних труднощів.

Управління банківською системою також включає в себе забезпечення ефективного функціонування різних підсистем, таких як система платежів, система розрахунків міжбанківських операцій, система регулювання кредитної політики та інші.

Одним з ключових аспектів управління банківською системою є забезпечення стабільності та безпеки фінансової системи в цілому. Для досягнення цієї мети необхідно вести постійний моніторинг фінансових ризиків, забезпечувати ефективний нагляд та регулювання діяльності банків та інших учасників фінансового ринку, а також розробляти та

впроваджувати ефективні механізми для управління кризовими ситуаціями та мінімізації їх наслідків.

Отже, на наш погляд, банківська система — це не механічне злиття багатьох окремих банків, і не окремих банків, керований органом в особі центрального банку країни, а конкретне економічне та організаційно-правове утворення, яке забезпечує функціонування грошового ринку та економіки в цілому.

**Висновки:** Відповідно до ряду аспектів, слід окреслити значення понять «управління банківською діяльністю», «банківський менеджмент» та «управління банківською системою».

На основі узагальнення наукових здобутків вчених доцільно удосконалити термінологічний зміст понять і запропонувати такі визначення:

«управління банківською діяльністю» - це вплив на процес керування (управління) банком, одним з інструментів якого є банківський менеджмент. Основною метою управління банківською діяльністю є досягнення балансу між ризиками та доходами, забезпечення фінансової стійкості та збільшення прибутковості банку, дотримання нормативних показників контролюючого органу та збереження бездоганної репутації.

«банківський менеджмент» – це процес управління банком, спрямований на досягнення поставлених цілей керівництвом банку, метою яких є підвищення ефективності та максимізація прибутку.

Поняття управління банківською системою передбачає керівництво роботою цілого комплексу банків, які надають фінансові послуги на рівні держави або регіону. Управління банківською системою є координація дій між різними банками та забезпечення взаємодії між ними. Крім того, управління банківською системою включає в себе розробку та впровадження стратегій розвитку банківської системи, в тому числі удосконалення законодавства, розвиток фінансових інструментів, підвищення ефективності банківських процесів та забезпечення фінансової стабільності системи в цілому. Управління банківською системою – це важливий елемент фінансової системи країни, який впливає на розвиток економіки в цілому. Ефективне управління цією системою має велике значення для сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності країни.

### Список літератури

1. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2003. 734 с.
2. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>
3. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління>

4. Попович М. Дзюба І, Корнієнко Н. Універсальний Словник-Енциклопедія. Київ : Всеуито ; Новий друк, 2003. 1414 с.
5. А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Словник економіста та підприємця. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с.
6. Ліга:Закон. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/Закон\\_України.\\_Про\\_банки\\_і\\_банківську\\_діяльність](https://ips.ligazakon.net/document/Закон_України._Про_банки_і_банківську_діяльність).
7. Сирчин О. Л. Роль управління в діяльності банку. *Вісник соціально-економічних досліджень* . Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. С.170–177.
8. Левицький В.В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 102 с.
9. Криклій О. А., Маслак Н. Г., Пожар О.М. та ін. Банківський менеджмент : питання теорії та практики : монографія. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2011. 152 с.
10. Довгань М. Ж. Банківський менеджмент : навч.-метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 105 с.
11. Бечко П. К., Бечко В. П., Лиса Н.В., Шумило Т.В. Банківський менеджмент як основа ефективного управління комерційним : зб. наук. праць. Уманський НУС, 2020. С. 287-298.
12. Зянько В. В., Коваль Н.О., Єпіфанова І.Ю. Банківський менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
13. Кузнецова С. А., Болгар Т.М., Пестовська З.С. Банківська система : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 400 с.
14. Закон України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/Про\\_банки\\_і\\_банківську\\_діяльність](https://zakon.rada.gov.ua/Про_банки_і_банківську_діяльність).
15. Гетманцев Д.О., Шукліна Н.Г. Банківське право : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
16. Мордань Є.Ю. Сутність, роль та значення банківської системи на сучасному. *Сталий розвиток економіки*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал: 2012. С. 339-342.
17. Крупка М.І., Андрущак Є.М., Пайтра Н.Г. та ін. Банківська система : підруч. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 556 с.

#### References

1. Kozmenko S.M., Shpyh F.I., Voloshko I.V. (2003). *Stratehichnyi menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: Universytetska snyga. [in Ukrainian].
2. Wikipedia. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент> [in Ukrainian].
3. Wikipedia. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління> [in Ukrainian].

4. Popovich M., Dziuba I., Kornienko N. (2003). *Universalnyi Slovnyk-Entsyklopediia. [Universal Dictionary-Encyclopedia]*. Kyiv: Novu druk. [in Ukrainian].
5. A.M. Turenko, I.A. Dmytriiev, O.S. Ivanilov, I.Iu. Shevchenko. (2018). *Slovnyk ekonomista ta pidpryiemtsia. [Dictionary of Economist and Entrepreneur]*. Kharkiv: HNADU. [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy "Pro banky i bankivsku diialnist". [Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities"]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/> [in Ukrainian].
7. Syrchyn O. L. (2019). Rol upravlinnia v diialnosti banku. [The role of management in the bank's operations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen - Bulletin of Socio-Economic Research*. 170–177. [in Ukrainian].
8. Levytskyi V.V. (2021). *Bankivskyi menedzhment [Banking management]*. Lutsk: Vezha. [in Ukrainian].
9. Kryklii O. A., Maslak N. H., Pozhar O.M. (2011). *Bankivskyi menedzhment : pytannia teorii ta praktyky. [Bank management: issues of theory and practice]*. SUMY: DVNZ UABS NBU. [in Ukrainian].
10. Dovhan M. Zh. (2012). *Bankivskyi menedzhment [Bank management: issues of theory and practice]*. Ternopil: TNEU. [in Ukrainian].
11. Bechko P. K., Bechko V. P., Lysa N.V., Shumylo T.V. (2020). *Bankivskyi menedzhment yak osnova efektyvnoho upravlinnia komertsiinym. [Bank management as a basis for effective management of commercial]*. Uman: NUC. [in Ukrainian].
12. Zianko V. V., Koval N.O., Yepifanova I.Iu. (2018). *Bankivskyi menedzhment. [Banking management]*. Vinnitsya: VNTU. [in Ukrainian].
13. Kuznetsova S. A., Bolhar T.M., Pestovska Z.S. (2014). *Bankivska systema. [Banking system]*. Kyiv: Zentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy "Pro banky i bankivsku diialnist" [Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities"]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/> [in Ukrainian].
15. Hetmantsev D.O., Shuklina N.H. (2007). *Bankivske pravo. [Banking Law]*. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
16. Mordan Ye.Iu. (2012). Sutnist, rol ta znachennia bankivskoi systemy na suchasnomu etapi. [The essence, role and importance of the banking system at the present stage.]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*. [in Ukrainian].
17. Krupka M.I., Andrushchak Ye.M., Paitra N.H. (2013). *Bankivska systema. [Banking system]*. Lviv: LNU. [in Ukrainian].