

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

**ПАСЬ ЯРИНА ІВАНІВНА**

УДК 336.71:005.21(477)(043.3)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Львів – 2023**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському національному університеті імені Івана Франка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент

**Гукалюк Андрій Федорович,**

Львівський національний університет імені Івана Франка,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
перший проректор.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор

**Колодізєв Олег Миколайович,**

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,

професор кафедри митної справи і фінансових послуг;

кандидат економічних наук, доцент

**Чайковський Ярослав Іванович,**

Західноукраїнський національний університет,  
доцент кафедри фінансових технологій і банківського  
бізнесу.

Захист відбудеться 7 липня 2023 року о 14:30 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.051.01 у Львівському національному університеті імені Івана Франка за адресою: 79008, м. Львів, проспект Свободи, 18, ауд. 115.

З дисертацією можна ознайомитись у науковій бібліотеці Львівського національного університету імені Івана Франка за адресою: 79601, м. Львів, вул. Драгоманова, 5.

Автореферат розісланий 5 червня 2023 року.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Назар ДЕМЧИШАК

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Соціально-економічні умови сьогодення, які характеризуються динамічним розвитком сучасної світової господарської системи, швидкоплинністю економічних процесів, прямо й опосередковано впливають на глобальний розвиток суспільства. Вони зумовлюють необхідність стабілізації фінансово-економічної ситуації в Україні та потребу в забезпеченні ефективного функціонування, надійності й розвитку банківської сфери, котра спроможна брати активну участь у виконанні основних функцій фінансової системи держави. Проблеми економічного розвитку країни, особливо з початком повномасштабного російського вторгнення, зумовили зниження ефективності функціонування банків, їхню надмірну ризикованість, нездатність передбачати зміни та пристосовуватися до нових реалій зовнішнього середовища, а також виникнення інших проблем, які систематично призводять до зменшення рівня прибутковості банків, свідчать про відсутність в Україні системних підходів стратегічного управління розвитком банківського бізнесу.

Зростання ролі банків, необхідність напрацювання нових теоретичних і методологічних підходів до формування політики розвитку банківського бізнесу в Україні та новітні виклики, породжені зовнішніми глобальними ризиками, кризовими явищами в економіці й жорсткою конкуренцією, спонукають регулятора і керівні органи вітчизняних банків до пошуку інноваційних підходів в управлінні. Вони повинні бути спрямовані на оптимізацію ресурсної бази й розроблення ефективної стратегії розвитку банківського бізнесу в швидко змінюваних ринкових умовах. Саме на вирішення цих проблем спрямовано дисертаційну роботу, опрацювання теми якої має високу наукову актуальність та вагому практичну значущість для подальшого розвитку національної економіки України в умовах сучасних викликів і загроз.

Дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів розвитку банківського бізнесу присвячено праці таких іноземних науковців як: Ф. Аллен, А. Бергера, В. Дуглас, А. Маршал, Л. Местера, Дж. Сінкі, Д. Хемпфрі, а також вітчизняних вчених, зокрема: Г. Азаренкової, С. Аржевітіна, О. Барановського, В. Базилевича, Д. Ваньковича, З. Васильченко, О. Васюренко, У. Владичин, О. Вовчак, О. Волошко, А. Гукалюка, О. Дзюблюка, С. Єгоричевої, І. Івасіва, О. Кириченко, С. Козьменко, О. Колодізева, М. Крупки, С. Лобозинської, В. Міщенко, А. Мороза, С. Науменкової, О. Підхомного, Л. Примостки, Б. Пшика, С. Реверчука, Н. Шелудько, Т. Яворської, А. Фалюти, Я. Чайковського, О. Юркевич та інших.

Незважаючи на підвищений інтерес до проблем управління розвитком банківського бізнесу й значну кількість наукових напрацювань за цим напрямом, комплексний підхід до її вирішення повністю ще не

сформований. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання пов'язані з теоретико-методологічними основами управління розвитком банківського бізнесу, особливостями й удосконаленням управління ним в умовах сьогодення, у тому числі напрацювання механізмів впровадження положень Закону України «Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року», у якому врахована сучасна світоглядна парадигма розвитку, що ґрунтується на досягненні оптимального балансу між основними його складовими: економічною, соціальною та екологічною. Все це зумовлює вибір теми дисертаційної роботи, обґрунтування мети і завдань, а також підтверджує її актуальність й практичну значимість.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до науково-дослідних тем Львівського національного університету імені Івана Франка, зокрема: «Управління відтворенням банківського і страхового бізнесу» (номер державної реєстрації 0116U001643), в межах якої авторкою досліджено теоретичні аспекти управління розвитком банківського бізнесу; «Фінансовий бізнес України в умовах поглиблення євроінтеграції» (номер державної реєстрації 012U101793), де дисертантка визначила напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад управління розвитком банківського бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Реалізація поставленої мети дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- з'ясувати економічну сутність поняття управління розвитком банківського бізнесу;
- обґрунтувати принципи управління розвитком банківського бізнесу;
- теоретично формалізувати структуру механізму управління розвитком банківського бізнесу та визначити його основні складові;
- оцінити ефективність управління розвитком банківського бізнесу;
- удосконалити систему управління розвитком банківського бізнесу;
- розробити модель і здійснити прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів та загроз;
- сформулювати напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу на основі імплементації іноземного досвіду;
- розкрити особливості маркетингового управління розвитком банківського бізнесу;
- запропонувати підходи та рекомендації щодо формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в Україні у сучасних умовах.

*Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком банківського бізнесу в Україні.*

*Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні аспекти управління розвитком банківського бізнесу в Україні.*

**Методи дослідження.** *Методологічною основою дисертації є фундаментальні положення економічної теорії та теорії фінансів. Для обґрунтування організаційно-економічних засад управління розвитком банківського бізнесу використана низка сучасних наукових методів, зокрема: порівняльний аналіз – з метою співставлення особливостей управління розвитком банківського бізнесу у країнах світу; абстрактно-логічний метод – застосовано для формування науково-теоретичних узагальнень і висновків дослідження; метод класифікації, типологічного конструювання – при обґрунтуванні класифікації принципів управління розвитком банківського бізнесу й виокремленні складових його механізму управління; метод графічної візуалізації – для забезпечення якісного наочного подання результатів розрахунків; метод системного аналізу – в процесі з'ясування основних тенденцій розвитку банківського бізнесу, а також чинників, що їх зумовлюють; формальної і діалектичної логіки – для виявлення можливостей адаптації закордонного досвіду управління розвитком банківського бізнесу до вітчизняної практики та формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в Україні; економіко-математичні методи – використано для аналізу фінансових показників банків.*

**Інформаційною базою** дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна фінансова звітність банків і статистичні дані про їх діяльність, матеріали Національного банку України (НБУ), Асоціації українських банків, інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, дані міжнародних фінансових та аналітичних організацій, а також праці українських й іноземних науковців і практиків та результати власних досліджень авторки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо управління розвитком банківського бізнесу в Україні, зокрема:

*удосконалено:*

– науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття «управління розвитком банківського бізнесу» в частині обґрунтування доцільності його тлумачення як: цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних індикаторів. Такий підхід, на відміну від інших, акцентує увагу на діях суб'єктів управління банку,

тобто вплив керуючої системи (суб'єктів управління) на керовану (об'єкти управління) з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану банку до покращеного;

- механізм управління розвитком банківського бізнесу, який полягає у взаємоузгодженій сукупності методів, інструментів і важелів, що використовують суб'єкти управління для впливу на розвиток банківського бізнесу за напрямками, які спрямовані на посилення іміджу, впливу на споживача залежно від інтенсивності процесу. Основою запропонованої моделі на відміну від поширених, є вплив суб'єктів управління на об'єкти управління через механізм управління розвитком банківського бізнесу;

- науково-практичні рекомендації щодо розвитку банківського бізнесу, які полягають у побудові симульативної моделі, що містить шість рівнянь за основними макроекономічними показниками. У порівнянні з іншими, дає змогу дослідити структуру взаємозв'язків між показниками діяльності банківського сектору та чинниками зовнішнього середовища, проаналізувати визначальні умови, які впливають на розвиток банківського бізнесу, здійснити прогноз динаміки цих показників за різними сценаріями економічної кон'юнктури загалом і розвитку банківського бізнесу зокрема;

- теоретико-методологічні підходи до вибору стратегії управління розвитком банківського бізнесу, яка містить такі складові: кодекс етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами клієнтів, управління ризиками, інноваційний і маркетинговий розвиток банківського бізнесу, організаційна структура й система управління, система контролю та управління персоналом. Запропонована стратегія управління розвитком банківського бізнесу дасть можливість визначити стратегічні орієнтири і комплексно організувати процес управління розвитком банківського бізнесу.

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування принципів управління розвитком банківського бізнесу, шляхом їх поділу на: економічні (прибутковості, ризиковості, надійності, ліквідності, ефективності, взаємовигоди, розвитку), організаційні (взаємоузгодженості, професіоналізму, інформованості, самостійності, гнучкості, відповідальності), соціальні (етичності, справедливості, стимулювання, репутації) та правові (законності, правотворчості, уповноваженості), що дає змогу банкам спрямувати діяльність на забезпечення ефективності, нарощування фінансового потенціалу й зміцнення конкурентоспроможності на фінансовому ринку;

- концептуальні підходи до формування системи управління розвитком банківського бізнесу, які полягають у виокремленні макро- та мікросистеми управління його розвитком. На відміну від наявних, передбачають цілеспрямований вплив керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт підсистеми управління)

розвитком банківського бізнесу) на основі аналізу, регулювання, контролю. Новація запропонованого підходу полягає у визначенні місця та керуючої ролі системи управління розвитком банківського бізнесу у системі управління банку;

– критерії оцінювання ефективності управління розвитком банківського бізнесу в розрізі трьох банківських груп (банки з державною часткою; банки, які належать до іноземних банківських груп; банки з приватним капіталом) за показниками віддачі (*ROA*, *ROE*, *CIR*, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток), що дало змогу ідентифікувати джерела зростання доходів банків, а отримані результати є підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо стратегії майбутнього розвитку;

– теоретико-методичні підходи до обґрунтування напрямів застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу на основі імплементації закордонного досвіду (локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний), що дало змогу сформулювати науково-практичні рекомендації з вибору конкретних напрямів застосування інновацій в залежності від очікуваних результатів діяльності банку;

– науково-обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення маркетингового управління розвитком банківського бізнесу, які полягають у формуванні маркетингових стратегій за пріоритетними напрямками, які спрямовані на посилення: іміджу та збільшення продажів банківських продуктів; впливу на споживача; дієвості залежно від інтенсивності процесу. Це забезпечить регулювання позицій банку на фінансовому ринку, зростання продажу банківських продуктів, їх постійне оновлення та удосконалення, що сприятиме збільшенню кількості споживачів.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення дисертації, які мають практичну значущість, пройшли апробацію і прийняті до впровадження в діяльності: АТ «Український будівельно-інвестиційний банк», зокрема застосовано принципи управління розвитком банківського бізнесу при удосконаленні відповідних внутрішньобанківських нормативних актів (довідка № 5/6-12 від 18.03.2019 р.); АТ «Банк Альянс» впроваджено модель стратегії управління розвитком банківського бізнесу (довідка № 03-12/19 від 25.04.2019 р.); АТ «Мегабанк» використано пропозиції щодо розширення функцій загальних зборів учасників, наглядової ради та правління банку (довідка № 80.01/539 від 19. 05. 2021 р.).

Науково-методичні результати дисертаційної роботи використовуються при підготовці навчально-методичних матеріалів й викладанні дисциплін, зокрема: «Фінансовий менеджмент», «Банківський менеджмент», «Стратегічне управління фінансами, банківською справою та страхуванням», «Аналіз банківської діяльності», «Банківська система» на

економічному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка (довідка № 3145 – Н від 23 вересня 2021 року).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові результати, положення та розробки, викладені в дисертації, отримані дисертанткою особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дослідженні використано лише ті положення, ідеї й висновки, що є результатом особистих напрацювань авторки.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертації розглянуто й схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону й громади: науковий погляд» (Ужгород, 2015р.), «Актуальні проблеми сучасної науки» (Київ, Астана, Харків, Відень, 2016р.), «Modern scientific research» (Morrisville, 2018р.), «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування і розвиток економіки» (Запоріжжя, 2021р.), «Актуальні проблеми економіки та менеджменту: теорія й практика» (Київ, 2021р.), «Потенціал економічного розвитку країни і регіонів: фінансові й інноваційно-інвестиційні аспекти» (Запоріжжя, 2021р.), «Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку» (Запоріжжя, 2021р.), «Економіка, фінанси, облік та право: актуальні питання й перспективи розвитку» (Полтава, 2021р.), «Новий погляд на реформування економіки та управління» (Хмельницький, 2021 р.), «Пріоритетні шляхи розвитку науки й освіти» (Львів, 2021р.), «Світ під час пандемії: нові виклики та загрози» (Вінниця, 2021р.), «Актуальні питання сучасної науки» (Київ, 2021р.), «Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи і розвиток» (Київ, 2021р.), «The world during pandemic: new challenges and threats» (Берлін, 2021р.), «Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації» (Полтава, 2021р.), «Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій» (Запоріжжя, 2021р.), «Сучасні тенденції розвитку фінансових й інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (Вінниця, 2022р.), «Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку» (Острогор, 2022р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 32 наукові праці загальним обсягом 11,78 д. а. (9,92 д. а належить особисто авторці). У наукових фахових виданнях України опубліковано 13 статей, з них 1 – у наукових періодичних виданнях інших держав; 1 – підрозділ колективної монографії; 18 – публікацій апробаційного характеру.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 292 сторінки, з яких основний зміст викладено на 235 сторінках. Дисертація містить анотацію, 24 таблиці, 19 рисунків, 22 формули. Список використаних джерел налічує 303 найменування на 32 сторінках; 9 додатків подано на 20 сторінках.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету і основні завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне і практичне значення результатів, відображено відомості про їх апробацію, структуру й обсяг роботи.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні основи дослідження банківського бізнесу»** висвітлено науково-теоретичні підходи до з'ясування сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу, обґрунтовано та систематизовано його принципи, узагальнено теоретико-методичні положення щодо формування механізму управління розвитком банківського бізнесу, охарактеризовано його складові й структуру, які використовують суб'єкти управління, як ефективний вплив в сучасних умовах господарювання.

Питання управління розвитком банківського бізнесу відіграють вагомую роль у досягненні поставлених завдань соціально-економічного розвитку країни, виконанні органами державного управління відповідних суспільних функцій. Вивчення різних наукових підходів вітчизняних та іноземних вчених щодо розкриття економічної сутності понять «банківський бізнес» й «управління розвитком банківського бізнесу» дало змогу акцентувати на системності визначення і потребі комплексного їх розуміння.

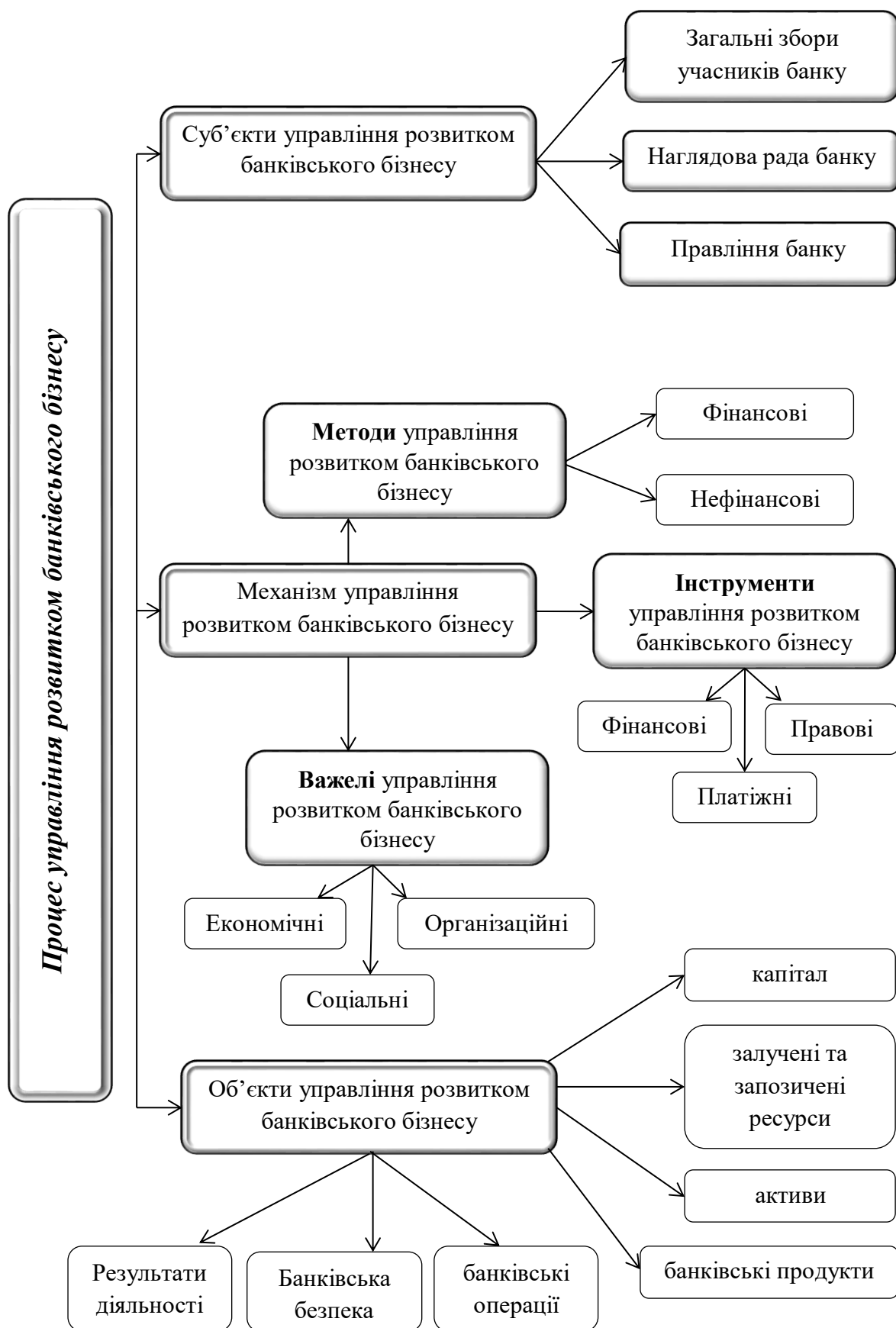
У роботі запропоновано розглядати «банківський бізнес» як діяльність банків з надання банківських послуг, а «управління розвитком банківського бізнесу» – цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть реалізації стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних показників. Розроблений авторський підхід у порівнянні з іншими акцентує увагу на діях суб'єктів управління, а саме керуючої системи (макрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу) на керовану (мікрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу) з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану банку до покращеного, що сприятиме стабільності його функціонування, ефективності й конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

На основі ретроспективного аналізу напрацювань провідних вчених та наукових шкіл, обґрунтовано, що принципи управління розвитком банківського бізнесу – це основоположні правила, або засади, за допомогою яких доцільно впливати на банківський бізнес і виконання яких спрямоване на забезпечення стабільності й розвитку його діяльності, зокрема, дисертанткою запропоновано ці принципи поділити на чотири групи: економічні (прибутковості, ризиковості, надійності, ліквідності, ефективності, взаємовигоди, розвитку), організаційні (взаємоузгодженості, професіоналізму, інформованості, самостійності, гнучкості,

відповідальності), соціальні (етичності, справедливості, стимулювання, репутації) і правові (законності, правотворчості, уповноваженості). Авторка наголошує на тому, що їх систематизоване застосування сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку, налагодженню якісних внутрішньо-організаційних процесів, соціальній відповідальності банківського бізнесу в умовах ринкового середовища.

Актуальними є результативність та ефективність розвитку банківського бізнесу, які залежать від механізму управління його розвитком (рис. 1), що з позиції системно-структурного підходу здобувачка пропонує визначати, як взаємоузгоджену сукупність методів, інструментів і важелів, які використовують в управлінській діяльності банку для підвищення ефективності організації його функціонування. Узагальнено й удосконалено теоретико-методичні положення щодо формування механізму управління розвитком банківського бізнесу та аргументовано, що використання методів із встановленим у сучасній науці принципом поділу об'єкту на адміністративні, економічні, соціально-психологічні та правові, яких дотримується більшість науковців сфери менеджменту і дає змогу застосовувати позитивний вплив на розвиток банківського бізнесу, щоб забезпечити бажаний результат щодо посилення ділової активності й збільшення сегменту збуту банківських продуктів на ринку, зростання фінансових результатів банку, нарощення фінансового потенціалу та зміцнення його конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що визначені методи механізму управління розвитком банківського бізнесу – це способи впливу на банківський бізнес з метою досягнення бажаних та наперед сформованих суб'єктами управління цілей. Інструменти механізму управління розвитком банківського бізнесу визначено як засоби певної форми інформації, що підтверджують грошові чи інші зобов'язання, мають юридичне оформлення і використовуються банком для ефективного функціонування та отримання прибутку, а також здійснюють функції передання інформації, а ключовим завданням є сприяння у забезпеченні розвитку банківського бізнесу. Констатовано, що найважливішою умовою успішного функціонування банківського бізнесу є ефективність використання важелів управління, що дають змогу активізувати всіх учасників та забезпечують мотивацію діяльності відповідно до встановлених норм і правил. Сформований механізм допомагає створити єдину систему впливу на розвиток банківського бізнесу через методи, інструменти та важелі на об'єкти управління його розвитком й регулюється діями суб'єктів управління, зокрема, управлінням активами і пасивами, власним капіталом, ліквідністю, управління ризиками й формуванням соціальної корпоративної відповідальності перед суспільством за реалізовану економічну політику.



**Рис. 1. Механізм управління розвитком банківського бізнесу**

*Джерело: розроблено авторкою*

У другому розділі «**Особливості управління розвитком банківського бізнесу в Україні**» розглянуто особливості вітчизняної системи управління розвитком банківського бізнесу, проведено оцінку його ефективності й побудовано симультазивну модель розвитку та здійснено на її основі прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів й загроз.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку актуальним питанням є чітка організація, координація діяльності та розподіл функцій суб'єктів управління розвитком банківського бізнесу на макро- та мікрорівні, що утворюють єдину систему, яка дає змогу забезпечити стабільне й ефективне функціонування банку на фінансовому ринку. Мікрорівень утворює внутрішньобанківську систему управління розвитком банківського бізнесу й формується з внутрішніх підрозділів банку, які створює його правління для виконання ними функцій щодо управління поточною діяльністю. У системі управління в умовах економічних перетворень розкрито особливості інструментарію вітчизняної системи управління розвитком банківського бізнесу та посилення ролі банків у підтримці економічного зростання в період воєнної агресії Росії й післявоєнного відновлення національної економіки.

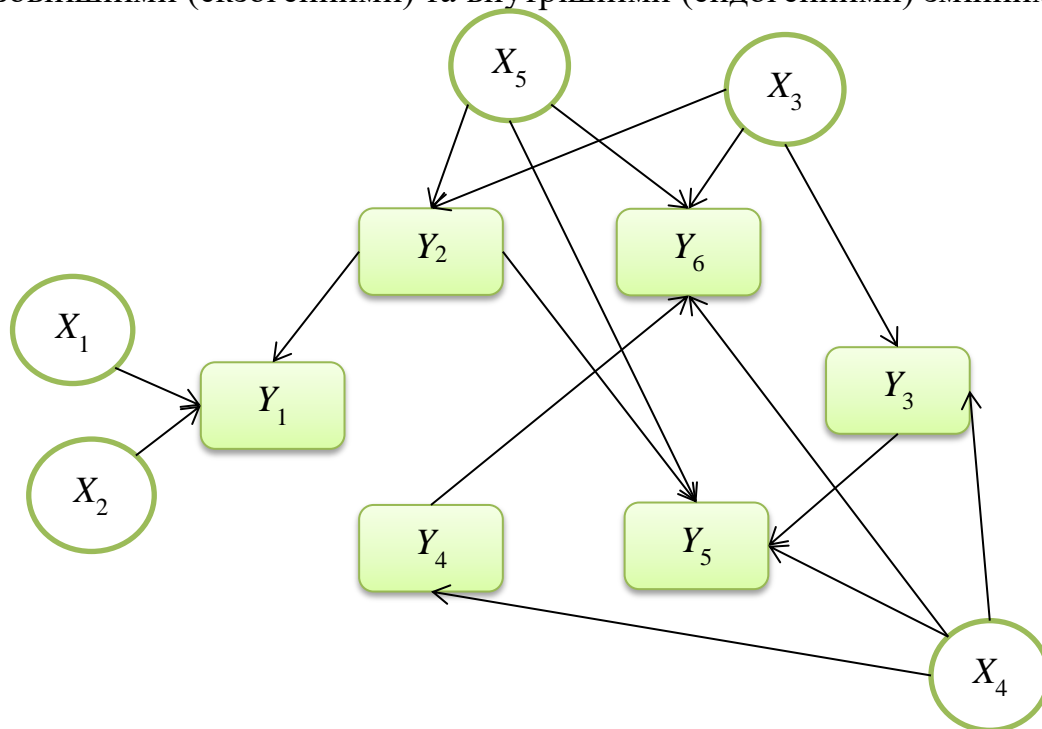
На підставі аналізу чинних статутів українських банків АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «ІНГ Банк Україна», АТ КБ «Львів» та АТ АКБ «КОНДОРД» сформовано проекти типових повноважень, які належать до компетенції вищих органів управління банку. Виокремлено внутрішньобанківський макро- та мікрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу. Показано, що три вищі органи управління (загальні збори учасників, наглядова рада та правління банку) утворюють систему управління розвитком банківського бізнесу на макрорівні та забезпечують повне управління розвитком банку, оскільки визначають стратегію його розвитку і реалізують її, контролюють фінансовий стан банку та відповідність його поточної діяльності чинному законодавству України й пріоритетним напрямам розвитку.

Враховуючи високу чутливість вітчизняного банківського сектору до зовнішніх потрясінь та внутрішніх дисбалансів, спричинених російською агресією, вчасне діагностування порушення його фінансової стабільності є вкрай важливим завданням у довготерміновій перспективі. Проведена оцінка ефективності розвитку банківського бізнесу в розрізі банківських груп (банки з державною часткою, банки іноземних банківських груп, банки з приватним капіталом) за основними показниками прибутковості (*ROA*, *ROE*, *CIR*, чиста процентна маржа, операційні доходи, чистий прибуток) показала, що станом на 01.10.2022 р. загалом по системі банківський бізнес працює ефективно. Виявлено, що основними чинниками, які впливають на розвиток банківського бізнесу, є відсутність чіткої стратегії діяльності банку

на фінансовому ринку, високий рівень ризиків та недостатність стабільних джерел доходу, що поєднувалися з надмірними витратами.

Встановлено, що лідирують на вітчизняному ринку банки, які належать до іноземних банківських груп. У них стабільно високі та збалансовані показники ефективності управління. Другу позицію за ефективністю управління розвитком банківського бізнесу займають банки з державною часткою. Третю – банки з приватним капіталом. Серед головних проблем, які впливають на темпи розвитку прибутковості банків, є випереджуючі зростання витрат відносно доходів.

У роботі показано, що для забезпечення розвитку банківського бізнесу доцільно використовувати інструментарій економетричних симульативних кореляційно-регресійних моделей. Їх застосування дає змогу реалізувати на практиці системний підхід та врахувати структуру взаємозв'язків між зовнішніми (екзогенними) та внутрішніми (ендогенними) змінними (рис. 2).



**Рис. 2. Взаємозв'язок між екзогенними та ендогенними змінними симульативної моделі розвитку банківського бізнесу**

*Джерело: запропоновано авторкою.*

Побудовано симульативну модель розвитку банківського бізнесу, яка включає шість рівнянь за макроекономічними показниками, зокрема, рівняння капіталу та резервів банків України (1):

$$y_1 = \beta_{12} y_2 + \alpha_{10} + \alpha_{11} x_1 + \alpha_{12} x_2 + \varepsilon_1. \quad (1)$$

де  $y_1$  – капітал та резерви банків;  $y_2$  – сукупні активи банків;  $x_1$  – рівень безробіття населення за методологією МОП у віці 15-70 років, відповідно у відсотках до економічного активного населення в зазначеному вище розрізі років;  $x_2$  – індекс споживчих цін; рівень значущості  $\alpha = 0,05$ .

$$y_1 = 184,8802 + 0,088460 y_2 - 14,94931x_1 - 1,288314 x_2. \quad (2)$$

Рівняння капіталу та резервів вітчизняних банків (2) демонструє вплив рівня безробіття населення ( $x_1$ ), індексу споживчих цін ( $x_2$ ) та сукупності активів банків ( $y_2$ ) на величину капіталу та резервів банків ( $y_1$ ). Згідно з моделлю, зростання сукупних активів вітчизняних банків на 1 млрд грн приведе до зростання величини капіталу та резервів банків України на 0,088 млрд грн. Водночас, негативний вплив економічно-політичної кризи, поширення пандемії зумовили проблеми на фінансовому ринку - зменшення кількості банків, величини їхнього капіталу й резервів. Окрім того, за результатами моделювання, зростання рівня безробіття населення на 1 % спричинить зменшення величини капіталу та резервів українських банків на 14,949 млрд грн, а однопроцентне зростання індексу споживчих цін зумовить відповідно - на 1,288 млрд грн.

Прогнозування майбутніх значень показників банківського бізнесу в Україні було здійснено за припущення, що динаміка економічних процесів у країні не зазнає структурних змін та траєкторія досліджуваних макроекономічних показників буде характеризуватися інерційністю за умов стійкості впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Проте військова інвазія Росії в Україну у лютому 2022 року мала значний вплив на динаміку економічних процесів в країні і негативно вплинула на показники точності прогнозних якостей побудованої симульативної моделі розвитку банківського бізнесу.

У третьому розділі «Удосконалення управління розвитком банківського бізнесу в умовах євроінтеграції» обґрунтовано та сформульовано напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, розроблено концептуальні основи активізації маркетингового управління й запропоновано рекомендації щодо формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу в Україні у процесі євроінтеграції та глобалізаційних змін.

У роботі обґрунтовано, що сьогодні в кризових умовах забезпечити ефективне функціонування банку може інноваційний розвиток банківського бізнесу. Застосування інновацій в управлінні його розвитком має бути спрямоване на створення нових та удосконалення наявних банківських продуктів, які сприяють зміцненню ринкових позицій, конкурентоспроможності, забезпечують перспективу розвитку банку і є основною запорукою отримання прибутку та залучення клієнтів у майбутньому.

На основі дослідження досвіду іноземного та вітчизняного інноваційного процесу в діяльності банків сформовано основні напрями застосування новацій в управлінні розвитком банківського бізнесу, а саме: локальний (спрямований на внутрішні зміни діяльності банку); глобальний (скерований на зміни діяльності банку у зовнішньому середовищі); стратегічний (реалізація стратегічних цілей діяльності банку); тактичний

(реалізація тактичних цілей діяльності банку); продуктової (спрямований на банківський продукт, а саме застосування нових моделей продукції); технологічний (застосування в діяльності банку нової техніки та технологій); ринковий (спрямований на охоплення нових ринків); інноваційний (розроблення та застосування інновацій в діяльність банку); організаційно-управлінський (застосування нових методів організації діяльності банку та системи управління, методів та форм активізації персоналу банку та стимулювання творчої діяльності); ресурсний (освоєння нових видів та джерел ресурсів). Запропоновані напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу дають можливість визначити в якому інноваційному сегменті буде скерована діяльність банку.

Наукові підходи щодо визначення поняття маркетингового управління розвитком банківського бізнесу дали змогу обґрунтувати, що це цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позицій на фінансовому ринку шляхом застосування маркетингових заходів. Здійснено оцінку ефективності маркетингових витрат, яка дала можливість визначити витрати банку на маркетинг до отримання певного рівня прибутку. Встановлено, що лідером серед маркетингових витрат є АТ КБ «Приватбанк», що відображається у його фінансових результатах. Рівень маркетингових витрат вітчизняних банків у досліджуваному періоді 2015-2022 рр. зростає, що уможливлено збільшенням операційних доходів банків.

З огляду на сучасну економічну ситуацію в країні сформульовано та науково обґрунтовано рекомендації щодо маркетингового управління розвитком банківського бізнесу за пріоритетними напрямками, які спрямовані на посилення: 1) іміджу та збільшення продажів банківських продуктів; 2) впливу на споживача; 3) дієвості залежно від інтенсивності процесу, а також запропоновано інструменти для реалізації зазначених стратегій у практичній діяльності банку. Доведено, що комплексний підхід дасть змогу забезпечити регулювання позицій банку на фінансовому ринку, зростання продажу банківських продуктів, постійне їх оновлення та удосконалення, що сприятиме збільшенню кількості споживачів.

За результатами дослідження встановлено, що стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це довготерміновий план, який розробляють суб'єкти управління у вигляді цілей, завдань, напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню ним більших прибутків. Визначено стратегічні орієнтири управління розвитком банківського бізнесу, які містять такі основні складові: кодекс етики, політика конфіденційності, напрями управління розвитком банківського бізнесу, розвиток банку за групами його клієнтів, управління ризиками, маркетингове управління розвитком банківського бізнесу, застосування

інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, організаційна структура і система управління банку, система контролю та управління персоналом в умовах цифровізація економіки України. Обґрунтовано, що така синергія взаємозв'язку складових стратегії забезпечить стабільне функціонування банку у нестабільній зовнішній економічній ситуації й розвиток у довготерміновій перспективі, а також дасть змогу сформувані стратегічні напрями та комплексно організує процес управління розвитком банківського бізнесу.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення актуального науково-практичного завдання - удосконалення теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком банківського бізнесу й підвищення ефективності його управління. Отримані результати дослідження дають змогу зробити висновки та пропозиції, науково-методичного й практичного характеру.

1. На основі ґрунтовного дослідження підходів до тлумачення дефініції, управління розвитком банківського бізнесу запропоновано розглядати як цілеспрямований вплив суб'єктів управління щодо діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть формуванню стратегії розвитку та досягненню очікуваних соціально-економічних показників.

2. Аргументовано, що суттєвий вплив на дієвість банків можна посилити за допомогою діагностичного інструментарію, якщо класифікувати принципи управління розвитком банківського бізнесу на чотири групи: економічні, організаційні, соціальні і правові. Такий підхід сприятиме підвищенню економічної ефективності банку на фінансовому ринку, налагодженню якісних внутрішньо-організаційних процесів та соціальній відповідальності банківського бізнесу.

3. Сутність механізму управління розвитком банківського бізнесу визначено як сукупність функціональних елементів, що формують параметри процесів розвитку, забезпечують системність та неперервність й виокремлено складові такого механізму, а саме: методи, інструменти і важелі, які використовують в управлінській діяльності банку для ефективної організації його функціонування, що сприятимуть розвитку та отриманню ним більших прибутків. Запропонований механізм дасть можливість забезпечити системне управління розвитком банківського бізнесу в умовах високої конкуренції та невизначеності ринку.

4. Виокремлено внутрішньобанківський макро- та мікрорівень системи управління розвитком банківського бізнесу. Узагальнено проєкт типових повноважень виняткової компетенції загальних зборів учасників, наглядової



ради та правління банку з метою покращення системи управління розвитком банківського бізнесу на макрорівні. Визначено, що ці вищі органи управління забезпечують повне управління розвитком банку, оскільки визначають стратегію розвитку і реалізують її, контролюють фінансовий стан та відповідність його поточної діяльності чинному законодавству України, сформованим напрямом розвитку банку. Внутрішні підрозділи, які створює правління банку для виконання ними функцій щодо управління поточною діяльністю, утворюють систему управління розвитком банківського бізнесу на мікрорівні. Обґрунтовано, що виділені рівні забезпечують взаємозв'язок макро- та мікросистеми управління й утворюють цілісну систему управління розвитком банківського бізнесу.

5. Здійснено оцінку ефективності управління розвитком банківського бізнесу в розрізі банківських груп за основними показниками віддачі, що продемонстрували зростання абсолютного прибутку й рентабельності капіталу та активів. Виявлено, що головною проблемою вітчизняного банківського бізнесу, яка впливає на темпи розвитку прибутковості, є випереджаючі зростання витрат відносно доходів банку.

6. Побудовано симульативну модель розвитку банківського бізнесу, яка містить шість рівнянь економічних показників. Проведено статистичний аналіз отриманих результатів оцінювання рівнянь за 2021 р. і встановлено, що кожне із них є адекватним. Здійснено прогнозування розвитку банківського бізнесу на I-IV квартали 2022-2023 рр., де результати точності моделі показують, що значення середньої абсолютної похибки (*MAPE*) величини капіталу та резервів банків не перевищує 10 % нейтрального й оптимістичного прогнозів. Прогнозування розвитку банківського бізнесу на основі запропонованої симульативної моделі було здійснено на припущенні, що динаміка економічних процесів не зазнає структурних змін. Проте відкрита російська агресія у 2022 році негативно вплинула на економічні процеси в Україні, що відбилося на точності прогнозних значень.

7. Визначено напрями застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу, зокрема: локальний, глобальний, стратегічний, тактичний, продуктовий, технологічний, ринковий, інноваційний, організаційно-управлінський, ресурсний. Аргументовано, що значущість застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу за сформованими напрямами визначається збільшенням рентабельності, розширенням масштабів функціонування на ринку та можливостями реінвестування банківського капіталу. Запропоновані орієнтири застосування інновацій в управління розвитком банківського бізнесу дають можливість забезпечити активізацію інноваційної діяльності банку та стимулюють інноваційну діяльність суб'єктів управління.

8. Встановлено, що у сучасних умовах маркетингове управління є інструментом розвитку банківського бізнесу і повинне бути сформоване як

цілеспрямовані дії суб'єктів управління на діяльність банку щодо регулювання його позиції на фінансовому ринку за допомогою маркетингових заходів. Для його поліпшення у роботі з урахуванням закордонного досвіду запропоновано стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу та інструменти їхньої реалізації у практичній діяльності банку. Реалізація таких стратегій повинна здійснюватися через різні види комунікацій впливу на споживача, особливо в умовах цифровізації економіки.

9. Проведене дослідження, дало можливість сформулювати цілісну стратегію управління розвитком банківського бізнесу і встановити, що це довготерміновий план, який розробляє суб'єкт управління у вигляді цілей, завдань, визначити пріоритетні напрями діяльності для забезпечення ефективності діяльності банку на фінансовому ринку, які сприятимуть його розвитку та отриманню більших прибутків у майбутньому. Обґрунтовано, що взаємозв'язок запропонованих складових реалізації стратегії забезпечить у швидко змінюваних ринкових умовах стабільність ефективності функціонування банку та його розвиток в довготривалій перспективі.

Отримані наукові результати, рекомендації та пропозиції щодо розвитку банківського бізнесу сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних банків й забезпеченню стійкості банківської системи України.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Пась Я. І. Фінансовий бізнес: теорія і практика: монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів, 2018. Розд. 4, п. 4.1 «Ціль та принципи управління фінансовим бізнесом» (у співавторстві). С. 108-121 – 0,68 д.а. (Особисто авторці належить – 0, 31 д.а.: обґрунтовано принципи управління фінансовим бізнесом шляхом поділу на економічні, організаційні, соціальні та правові).

### *Статті у наукових фахових виданнях України та періодичних виданнях інших держав:*

2. Пась Я. І. Основні показники ефективності управління розвитком банківського бізнесу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 72-81 (0,72 д.а.).

3. Пась Я. І. Особливості моделювання та прогнозування розвитку банківського бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 4 (27). С. 76-80 (0,63 д.а.).

4. Пась Я. І. Пріоритетні напрями застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (0,52 д.а.).

5. Пась Я. І. Система управління розвитком банківського бізнесу. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 168-174 (0,63 д.а.).

6. Пась Я. І. Симультаивна модель розвитку у банківського бізнесу. *Modern Economics*. 2021. Вип. 27. С. 122-128 (0,62 д.а.).

7. Пась Я. І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4 (31). С. 112-120 (0,68 д.а.).

8. Фалюта А. В., Пась Я. І. Маркетингове управління розвитком банківського бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 135-139 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,26 д.а., де запропоновано маркетингові стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

9. Фалюта А. В., Пась Я. І. Концептуальні основи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 3 (23). С. 71-77 (0,52 д.а., особисто авторці належить 0,25 д.а., де визначено етапи формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

10. Фалюта А. В., Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу: термінологія та систематизація. *Економіка, фінанси, право*. 2019. №3/2. С. 15-19 (0,68 д.а., особисто авторці належить 0,34 д.а., де проведений аналіз законодавства банківської діяльності і сформовано визначення поняття “управління розвитком банківського бізнесу”).

11. Фалюта А. В., Пась Я. І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Інтернаука*. 2019. № 4 (24). С. 121-130 (0,62 д.а., особисто авторці належить 0,30 д.а., де запропоновано цілі та завдання стратегії управління розвитком банківського бізнесу).

12. Пась Я. І. Методи управління розвитком банківського бізнесу. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2017. Вип. 11(1). С. 60-67 (0,52 д.а.).

13. Пась Я. І. Формування принципів управління розвитком банківського бізнесу. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25 (2). С. 34-42 (0,62 д.а.).

14. Pas Y.I. The management system for the development of banking. *Sepike*. 2018. Editon 20. P. 150-158 (0,62 д.а.).

*Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

15. Гукалюк А. Ф., Крупка І. М., Пась Я. І. Виклики та пріоритетні напрями розвитку банківського бізнесу в умовах воєнної агресії росії. *Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Острог, 21 жовтня 2022 р.). С. 27-32. - 0,22 д.а. (Особисто авторці належить – 0,05 д.а.: запропоновано напрями поліпшення організації роботи банків в умовах воєнного стану країни).

16. Крупка І. М., Гукалюк А. Ф., Пась Я. І. Розвиток банківського бізнесу в умовах глобалізаційних процесів. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матер. V міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 25 лютого 2022 р.).

URL:<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14753> – 0,21 д.а. (Особисто авторці належить – 0,06 д.а.: охарактеризовано вплив процесів глобалізації на розвиток банківського бізнесу).

17. Пась Я. І. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу. *Реформування фінансово-економічної системи в контексті сучасних трансформацій*: матер. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 7 серпня 2021 р.). С. 58-61 (0,21 д.а.).

18. Пась Я. І. Важелі механізму управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 20 липня 2021 р.). С. 35-37 (0,12д.а.).

19. Пась Я. І. Інструменти управління розвитком банківського бізнесу. *Актуальні питання сучасної науки*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19-20 липня 2021 р.). С. 12-14 (0,19 д.а.).

20. Пась Я. І. Порівняльний аналіз сутності понять “банківська діяльність” та “банківський бізнес”. *The world during pandemic: new challenges and threats*: матер. міжнар. інтерн.-конф. (Берлін, 9-10 серпня 2021 р.). С. 72-75 (0,21 д.а.).

21. Пась Я. І. Моделювання розвитку банківського бізнесу. *Потенціал економічного розвитку країни та регіонів: фінансові та інноваційно-інвестиційні аспекти*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 29 травня 2021 р.). С. 103-107 (0,21 д.а.).

22. Пась Я. І. Оцінка ефективності управління розвитком банківського бізнесу. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 19 травня 2021 р.). С. 20-23 (0,19 д.а.).

23. Пась Я. І. Організаційна система управління розвитком банківського бізнесу. *Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 12 червня 2021 р.). С. 147-150 (0,17 д.а.).

24. Пась Я. І. Стратегії маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. *Світ під час пандемії нові виклики та загрози*: матер. міжнар. інтерн.-конф. (Вінниця, 25 червня 2021 р.). С. 89-93 (0,16д.а.).

25. Пась Я. І. Напрями впровадження інновацій в управління розвитком банківського бізнесу. *Новий погляд на реформування економіки та управління*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 18-19 червня, 2021 р.). С. 70-74 (0, 21 д.а.).

26. Пась Я. І. Принципи маркетингового управління розвитком банківського бізнесу. *Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 29-30 червня, 2021 р.). С. 16-18 (0,16 д.а.).

27. Пась Я. І. Маркетингові інструменти в управлінні розвитком банківського бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*:

*теорія та практика: матер. всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 3 липня 2021 р.). С.86-89 (0,15 д.а.).*

28. Пась Я. І. Прогнозування розвитку банківського бізнесу. *Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток: матер. всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 10 липня 2021 р.). С. 66-71 (0,17 д.а.).*

29. Пась Я. І. Зарубіжний досвід застосування інновацій в управлінні розвитком банківського бізнесу. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економіки: матер. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 10 липня 2021 р.). С. 56-61 (0,18 д.а.).*

30. Пась Я. І. Концепція стратегічного управління розвитком банківського бізнесу. *Modern scientific research: int. scient. conf. (Morrisville, 23 march 2018). С. 43-47 (0,18 д.а.).*

31. Пась Я. І. Основні принципи управління бізнесом. *Актуальні проблеми сучасної науки: матер. XI міжнар. наук.-практ. конф. (Київ-Астана-Харків-Відень, 30 серпня 2016 р.). С. 12-14 (0,17 д.а.).*

32. Пась Я. І. З'ясування сутності поняття банківський бізнес. *Модернізація фінансово-кредитної стратегії розвитку регіону та громади: науковий погляд: матер. всеукр. наук.-практ. конф. (Ужгород, 29 жовтня 2015 р.). С. 227-230 (0,19 д.а.).*

## АНОТАЦІЯ

**Пась Я. І. Управління розвитком банківського бізнесу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2022.*

У дисертаційній роботі здійснено науково-теоретичне узагальнення щодо розроблення та обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій удосконалення управління розвитком банківського бізнесу в умовах конкурентного ринкового середовища. Запропоновано комплексний підхід до розкриття економічної сутності поняття управління розвитком банківського бізнесу. Обґрунтовано принципи й сформовано механізм управління розвитком банківського бізнесу та визначено його основні складові.

На основі аналізу системи управління розвитком банківського бізнесу запропоновано проекти типових повноважень функцій вищих органів управління банку (загальні збори учасників банку, наглядова рада банку та правління банку), з метою покращення внутрішньої системи управління його розвитком. Здійснено оцінку ефективності управління розвитком банківського бізнесу і визначено чинники, які впливають на його розвиток. Побудовано симультивну модель розвитку банківського бізнесу за макроекономічними показниками, на основі якої здійснено прогнозування його розвитку.

Узагальнено та систематизовано іноземний досвід управління розвитком банківського бізнесу на основі якого виділено напрями застосування інновацій управління його розвитком, що дають змогу аргументувати рекомендації в залежності від вибору напрямів його розвитку. Сформовано маркетингові стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Запропоновано стратегію управління розвитком банківського бізнесу та її складові, які визначають основні орієнтири його розвитку в умовах сучасних викликів та загроз.

**Ключові слова:** банк, банківський бізнес, глобалізація, інновації, конкурентоспроможність, стратегії, розвиток банківського бізнесу, принципи банківського бізнесу, управління розвитком банківського бізнесу, система управління розвитком банківського бізнесу.

## ABSTRACT

**Pas Y. I. Management of banking business development in Ukraine. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.**

*Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.08 – money, finance and credit. – Ivan Franko National University of Lviv. – Lviv, 2022.*

The dissertation defines the essence of managing the development of banking business, investigated the peculiarities of managing the development of banking business, as well as proposed recommendations for improving the effectiveness of managing the development of banking business in Ukraine.

In the first section of the dissertation «Theoretical and methodological foundations of management of banking business development» a theoretical generalization and practical recommendations for managing the development of banking business. A comprehensive approach to the disclosure of the economic essence of the concept of management of banking business development is proposed. The principles of managing the development of the banking business are substantiated by their classification into: economic, organizational, social and legal, which allows banks to direct their activities to profit, growing economic development, ensuring competitiveness in legal activities. The mechanism of management of development of banking business is formed and its basic components are defined. The basis of the proposed model, in contrast to the common ones, is the influence of management entities on management facilities through the mechanism of managing the development of the banking business.

The second section «Peculiarities of Banking Business Development Management» based on the analysis of the banking business development management system proposes draft standard powers of the bank's senior management bodies to improve the internal banking management system. An assessment of the effectiveness and identified the main factors influencing the of banking business. A simulative model of banking business development has been built, which allows to study the structure of relationships between the

performance of the banking sector and environmental factors; analyze the determining factors that affect the development of the banking business; to forecast the dynamics of these indicators in different scenarios of economic conditions.

The third section «Improving the management of banking business development» summarizes and systematizes the international experience of managing the development of banking business on the basis of which the areas of application of innovation management of banking business development, which allow to argue the recommendations depending on the choice of directions. Recommendations for the formation of marketing management of banking business development were formed, which made it possible to identify marketing strategies. Methodological approaches to the choice of banking business development management strategy are proposed, which includes components. The proposed strategy makes it possible to determine strategic guidelines and comprehensively organize the process of managing the development of the banking business.

**Keywords:** bank, banking business, globalization, innovation, competitiveness, strategies, banking business development, banking business principles, banking business development management, banking business development management system.

Підписано до друку 02.06.2023 р. Папір офсетний. Гарнітура Times.  
Формат 60 x 84/16. Ум. друк. арк. 0,9. Тираж 100 прим. Зам. № 253  
Друк СПДФО Марусич М. М. Свідоцтво № 1252 від 30.12.1996

м. Львів, пл. Осмомисла, 5/11

тел./факс: (032) 261-51-31

e-mail: [interpret-m@ukr.net](mailto:interpret-m@ukr.net)