

DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.24-37>

УДК 336.71:004

О. В. Ареш'єва, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0001-5157-9970

e-mail: lena-2009-19@ukr.net,

*Державний університет "Київський
авіаційний інститут",*

О. В. Божанова, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-2927-7356

e-mail: bozhanovaelena68@gmail.com,

І. Г. Аберніхіна, к.е.н., доц.

ORCID 0000-0003-0692-1276

e-mail: irina.abernihina@gmail.com,

*ННІ «Дніпровський металургійний
інститут» Українського державного
університету науки та технологій*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Актуальність дослідження визначається потребою банків адаптувати свою діяльність до реалій інформаційного суспільства, інтегруючи інноваційні технології, забезпечуючи інформаційну безпеку та підвищуючи конкурентоспроможність.

Перспективи розвитку банківських установ значною мірою пов'язані зі здатністю створювати партнерства в межах фінансових екосистем. Такий підхід дозволяє банкам інтегрувати новітні технології, співпрацювати з фінтех-компаніями та пропонувати клієнтам унікальні сервіси, що відповідають викликам сучасного інформаційного суспільства.

Особливу увагу слід приділити організаційним змінам у банківських установах. Створення структур, орієнтованих на інновації, навчання персоналу для роботи з новими технологіями та формування культури адаптивності дозволяють банкам швидше інтегрувати цифрові рішення в бізнес-процеси. Це сприяє зміцненню ринкових позицій і довгостроковому розвитку.

Дослідженню особливостей та визначенню наслідків здійснення стратегічного управління банківських установ, їх складових увагу такі науковці, як О. Базилінська [3], Н. Прокопенко, В. Мирон-



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

елементів і формування варіантів стратегії банку приділили значну чук, І. Шепель [7], В. Прохорова, О. Божанова, С. Мушникова [8], М. Рахман, Д. Скрипняк [10], О. Сирчин [11], Т. Харченко, А. Ковтун [12], Г. Чепелюк [13], М. Черкасова [14], М. Швайко [15].

Важливий внесок у розвиток застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи, fintech, блокчейн-технологій як фактору підвищення ефективності фінансової сфери та економіки в умовах інформаційного суспільства здійснили такі вчені, як Г. Бей, А. Шперчук, А. Думанська [4], С. В'язовий, [5], Г. Карчева, І. Карчева [6].

У своїх роботах зазначені науковці досліджували дискусійні питання щодо гармонізації впливів зовнішнього середовища на стратегічне управління діяльністю банківськими установами в умовах діджиталізації: О. Ареф'єва, С. Пілецька, Д. Заболотна [2], В. Прохорова, С. Мушникова [9], О. Arefieva, Z. Poberezhna [16], A. Kuzior, S. Arefiev, Z. Poberezhna [17].

Однак у представлених роботах недостатньо уваги виділенню ключових елементів стратегічного управління банками в умовах інформаційного суспільства, які мають охоплювати низку критично важливих аспектів, які визначають ефективність і конкурентоспроможність банківських установ. Проте потреба в технологічних інноваціях є центральним фактором, який впливає на всі рівні діяльності банків. Недостатньо розглядається динаміка впровадження таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, що дозволило б не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити якісно новий рівень обслуговування клієнтів.

Мета статті – проаналізувати специфіку стратегічного управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства, визначити його ключові складові та розкрити шляхи вдосконалення.

Вступ. Сучасне інформаційне суспільство, яке характеризується домінуванням цифрових технологій, швидким доступом до інформації та стрімкою зміною принципів взаємодії між економічними суб'єктами, суттєво трансформує всі аспекти діяльності банківського сектору. Інтеграція цифрових інструментів, автоматизація бізнес-процесів, зміна моделей комунікації з клієнтами та необхідність забезпечення інформаційної безпеки виводять банки на новий рівень функціонування. Це створює як нові можливості для зростання, так і значні виклики, які потребують оперативних і стратегічно виважених рішень.

Сучасний підхід до стратегічного управління охоплює не лише адаптацію до нових технологій, але й формування нових бізнес-моделей, побудованих на принципах цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості та ризик-менеджменту. Водночас, динамічний розвиток цифрових технологій створює умови для автоматизації рутинних операцій, аналізу великих обсягів даних, впровадження штучного інтелекту та блокчейн-рішень. «Основна перевага Blockchain-технологій з економічної точки зору полягає в тому, що це прозорий, швидкий, дешевий і безпечний спосіб проведення операцій із електронними грошима. Найперспективнішою сферою впровадження Blockchain є фінансова. Використання Blockchain як технологічної інновації сприятиме побудові дієвих та прозорих систем для відстеження й реєстрації фінансових операцій, а також підвищенню ефективності функціонування фінансової сфери, оскільки ці технології дають змогу працювати без посередництва третьої сторони та високих ризиків» [6, с. 40-41]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й забезпечити клієнтам інноваційні послуги, що відповідають їхнім новим потребам. Усе це вимагає від банків інтеграції стратегічного управління з інформаційними технологіями та адаптації до умов інформаційного суспільства.

Стратегічне управління в банківських установах – це комплексний процес розробки та реалізації довгострокових планів, спрямованих на забезпечення стабільності та зростання в умовах змінного ринкового середовища. В умовах інформаційного суспільства стратегічне управління набуває нових рис, зокрема акценту на інформаційних технологіях, гнучкості в управлінських рішеннях і взаємодії зі споживачами через цифрові платформи.

«Процес формування стратегії розвитку банківської структури складається з декількох етапів. Кожен з цих етапів посідає важливе місце у системі стратегічного управління банку та передбачає розроблення стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу різних факторів, ризиків, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості своєчасного реагування на трансформаційні зміни зовнішнього середовища. Основним принципом стратегічного управління є безперервність. Це означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у ринковому середовищі» [14, с. 138].

Основними характеристиками стратегічного управління в банках є:

1. Інформаційна прозорість. Забезпечення доступу до повної та актуальної інформації про послуги та продукти банку.

2. Інноваційність. Постійний розвиток цифрових рішень для оптимізації банківських процесів.

3. Гнучкість. Здатність адаптуватися до змін технологій, вимог регуляторів і потреб клієнтів.

4. Інтегрованість. Урахування взаємозв'язків між різними аспектами діяльності банку, таких як фінанси, ризик-менеджмент, маркетинг та ІТ (рис. 1).

Інформаційна прозорість	Інноваційність	Гнучкість	Інтегрованість
Інформаційна прозорість стає ключовою вимогою сучасного банківського управління. Забезпечення доступу до актуальної, зрозумілої та достовірної інформації про продукти, послуги та фінансовий стан банку є важливим інструментом підвищення довіри клієнтів та партнерів. Це включає як внутрішню прозорість для забезпечення злагодженої роботи всередині організації, так і зовнішню – для взаємодії з клієнтами, інвесторами та регуляторами. Прозорість допомагає знизити інформаційну асиметрію та сприяє зміцненню репутації банківської установи.	В умовах інформаційного суспільства інновації стають одним із найважливіших факторів стратегічного розвитку банків. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та автоматизація, дозволяє банкам підвищувати ефективність внутрішніх процесів, скорочувати витрати та впроваджувати нові послуги. Інноваційність також забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи банкам швидко адаптуватися до змін ринкових умов і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.	Гнучкість є визначальною характеристикою стратегічного управління в умовах інформаційного суспільства. Банки повинні бути готовими до швидких змін у регуляторному середовищі, ринковій кон'юктурі та технологічних тенденціях. Гнучкість передбачає здатність оперативно адаптувати бізнес-моделі, змінювати структуру продуктів і послуг, а також інтегрувати нові технології для підвищення ефективності. Це вимагає постійного аналізу середовища, впровадження сценарного планування та розвитку адаптивного управління.	Інтегрованість стратегічного управління передбачає системний підхід до координації різних аспектів діяльності банку, таких як фінанси, маркетинг, управління ризиками та інформаційні технології. В умовах інформаційного суспільства цей підхід забезпечує створення єдиної системи, яка дозволяє гармонійно поєднувати внутрішні процеси з потребами клієнтів і вимогами зовнішнього середовища. Інтегрованість також сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності.

Рис. 1. Основні характеристики стратегічного управління в банках за умова інформаційного суспільства

«Вибір банком шляху досягнення конкурентної переваги залежить від доступності одного або декількох із наступних факторів: наявність висококваліфікованих співробітників, знання специфіки діяльності певних груп клієнтів, перевага розташування, застосу-

вання сучасних банківських технологій, ступінь домінування на ринку або сегментіринку, ступінь ефективності системи управління банком, система стимулювання співробітників банку тощо» [11, с. 91].

Розвиток інформаційного суспільства докорінно змінює характер банківських послуг, акцентуючи увагу на їхній швидкості, доступності та персоналізації. Банки більше не можуть обмежуватися стандартними рішеннями; натомість вони мають розробляти індивідуальні підходи до кожного клієнта, використовуючи аналітику даних і цифрові платформи. Наприклад, технології штучного інтелекту дозволяють автоматизувати обслуговування клієнтів через чат-боти, надавати індивідуальні фінансові консультації та прогнозувати потреби клієнтів на основі їхньої поведінки.

Інформаційне суспільство вимагає від банків перегляду підходів до стратегічного планування, що передбачає глибоке використання сучасних технологій. Зокрема, застосування великих даних відкриває можливості для аналізу ринкових трендів і поведінки клієнтів, дозволяючи банкам прогнозувати зміни та адаптувати свої послуги до потреб споживачів. Автоматизація процесів сприяє значному скороченню часу обробки транзакцій та заявок, забезпечуючи швидкість і зручність для клієнтів. Водночас впровадження цифрових каналів взаємодії надає можливість доступу до банківських послуг у будь-який час, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного середовища. Банки, які інтегрують ці інструменти у свої стратегії, отримують змогу підвищити ефективність внутрішніх процесів, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у постійно мінливих умовах.

У сучасному інформаційному суспільстві стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості банківських установ. Одним із основних аспектів є розробка ефективних стратегій управління ризиками, які дозволяють запобігати кіберзагрозам та гарантувати захист даних клієнтів. Зростаючі регуляторні вимоги також зумовлюють необхідність інтеграції передових технологій для забезпечення відповідності новим стандартам. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє корпоративна культура, яка орієнтована на інновації та розвиток персоналу, створюючи середовище, сприятливе для навчання та впровадження нових ідей.

«Стратегічне управління – це специфічна управлінська діяльність, яка направлена на досягнення цільових орієнтирів і завдань розвитку організації, здійснюється шляхом швидкого реагування та

зміни бізнес-процесів у прямій залежності від зовнішнього та внутрішнього середовища та через оптимізацію наявних ресурсів» [12].

Цифровізація є основою для реалізації стратегій банків в умовах інформаційного суспільства. Вона охоплює впровадження таких рішень, як мобільний і інтернет-банкінг, автоматизація операцій, використання блокчейн-технологій і штучного інтелекту. Цифровізація дозволяє банкам не лише підвищувати ефективність своїх процесів, але й створювати нові продукти, що відповідають потребам клієнтів. Ключовим елементом цифровізації є використання великих даних для аналізу клієнтської поведінки, розробки персоналізованих пропозицій і прогнозування ринкових тенденцій. Водночас цифровізація вимагає значних інвестицій у IT-інфраструктуру та посилення кібербезпеки.

Підприємства є постійними користувачами послуг комерційних банків, тому вони здійснюють певний баланс інформаційних ресурсів, які згармонізовані із видами діяльності та можливими розрахунками. Також «створення та поширення різних видів інформаційних ресурсів відбувається у взаємодії із зовнішніми та внутрішніми комунікаційними системами і включає в себе збір, переробку, зберігання, пошук і видачу наукової та комерційної інформації в систему управління підприємством для здійснення відповідних реакцій на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах його функціонування. Інформаційні ресурси на підприємстві досить великі, від ефективності їх організації значною мірою залежать ефективність функціонування підприємства, а також можливості аналітичного обґрунтування управлінських рішень» [2, с. 402].

Управління ризиками в умовах інформаційного суспільства обумовлена зі зростанням обсягів даних і поширенням цифрових каналів комунікації, оскільки суттєво зростають ризики, пов'язані з безпекою інформації. Стратегічне управління ризиками у банківських установах охоплює моніторинг загроз, впровадження систем захисту даних і створення ефективних планів реагування на кризи. Інформаційні ризики включають: кіберзагрози (хакерські атаки, витоки даних); репутаційні ризики, пов'язані з проблемами захисту клієнтської інформації; регуляторні ризики, що виникають через посилення вимог до інформаційної прозорості. Управління ризиками передбачає не лише мінімізацію негативних наслідків, але й створення умов для стабільної роботи банківських установ у цифровому середовищі.

Інноваційність і розвиток фінансових технологій (FinTech). FinTech є важливим напрямом стратегічного управління, оскільки інноваційні фінансові технології дозволяють банкам конкурувати з новими учасниками ринку, такими як небанківські фінансові компанії та стартапи. «Фінтех глибоко трансформує традиційний фінансовий сектор, створюючи нові можливості для інновацій та змінюючи спосіб, яким люди управляють своїми фінансами і взаємодіють з фінансовими установами» [5]. Банки активно впроваджують технології штучного інтелекту для автоматизації операцій, зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Одним із перспективних напрямів є співпраця банків із FinTech-компаніями для розробки спільних рішень, таких як платіжні системи, цифрові гаманці або кредитні платформи. Цей підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності банківських установ.

«Підсистема стратегічного планування забезпечує розробку пріоритетних напрямків ефективного використання кредитного потенціалу на основі попередньої оцінки та диверсифікації банківських ризиків. Підсистема реалізації передбачає підготовку та здійснення відповідних дій у межах запланованих заходів. Підсистема стратегічного контролю передбачає критичну оцінку стратегії управління кредитним потенціалом із перевіркою ефективності виконаних завдань та попередньою оцінкою потенційних загроз» [3, с. 179].

Клієнтоорієнтованість і персоналізація послуг. Інформаційне суспільство змінило очікування клієнтів, які тепер вимагають швидкого, персоналізованого та зручного обслуговування. Стратегічне управління повинно враховувати ці потреби, розробляючи сервіси, що базуються на аналізі клієнтських даних. Клієнтоорієнтованість в даному контексті включає: використання CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами; впровадження програм лояльності; забезпечення мультиканального доступу до послуг (через мобільні додатки, вебпортали тощо).

Корпоративна культура є важливим чинником успішного впровадження стратегічних змін. Вона сприяє підготовці працівників до роботи в умовах цифровізації, стимулює їхню мотивацію до навчання та інноваційної діяльності. Для цього банки інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, розробляють програми внутрішнього навчання та підтримують ініціативи, спрямовані на розвиток креативності (рис. 2).

Інформаційне суспільство формує нові реалії для функціонування банківських установ, значною мірою змінюючи їхню струк-

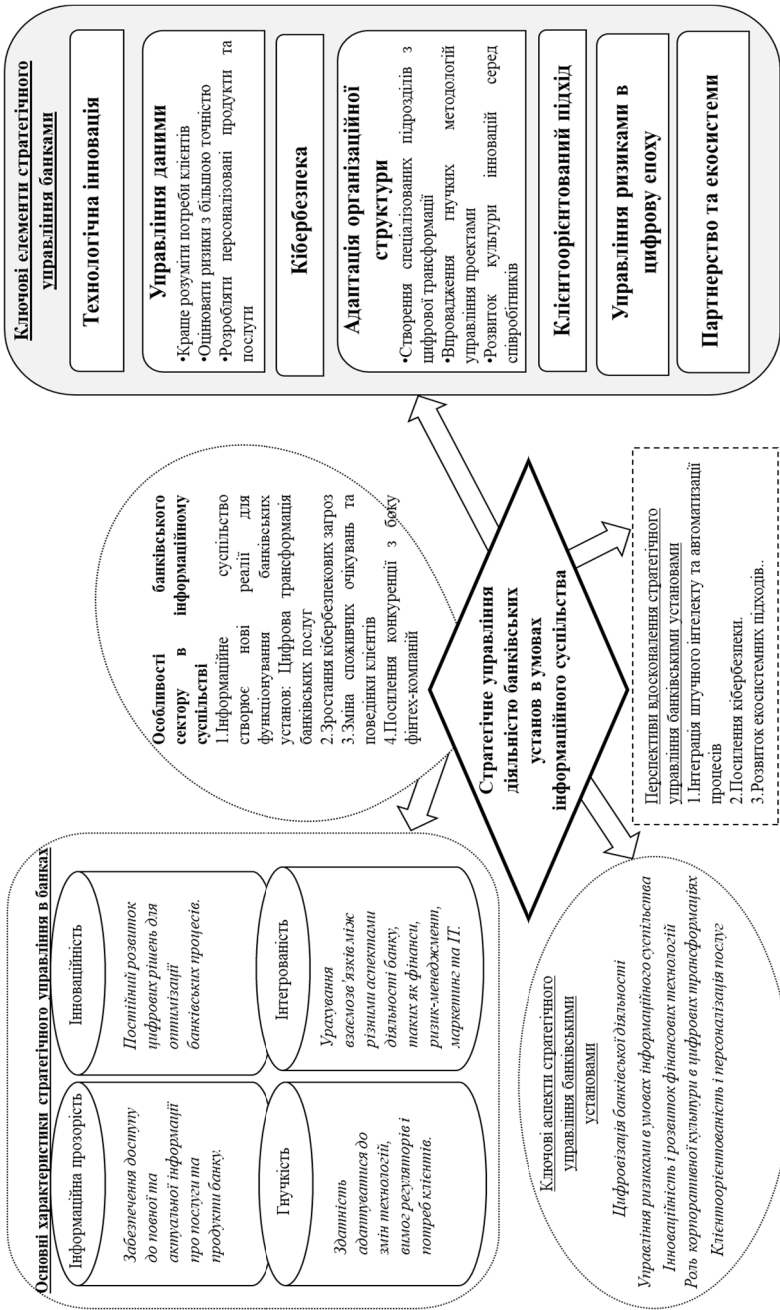


Рис. 2. Характеристики і ключові аспекти стратегічного управління банківських установ

туру, підходи до управління та взаємодії з клієнтами. Однією з ключових тенденцій є цифрова трансформація банківських послуг. Усі аспекти діяльності банків, від внутрішніх операцій до обслуговування клієнтів, інтегруються з цифровими технологіями. Це включає впровадження онлайн-банкінгу, мобільних додатків, автоматизацію рутинних операцій, а також розвиток інноваційних продуктів, таких як цифрові гаманці, блокчейн-рішення та штучний інтелект для аналізу даних і прогнозування. Водночас цифрова трансформація супроводжується зростанням кібербезпекових загроз. Банки, як установи, що оперують значними фінансовими та особистими даними клієнтів, стають одними з основних об'єктів для кібератак.

Захист інформації та даних стає пріоритетом стратегічного управління, що вимагає постійного вдосконалення систем безпеки, інвестицій у нові технології та підготовки персоналу для реагування на нові загрози. Забезпечення високого рівня кібербезпеки стає ключовим чинником довіри клієнтів і репутації банківської установи. Зміна споживчих очікувань і поведінки клієнтів також створює значні виклики для банківського сектору. Сучасний клієнт вимагає швидких, зручних і персоналізованих послуг, доступних у будь-який час і з будь-якого пристрою.

Ця тенденція стимулює банки до впровадження цифрових каналів комунікації та обслуговування, таких як чат-боти, інтерактивні мобільні додатки та платформи самостійного управління фінансами.

Персоналізація пропозицій стає можливою завдяки аналізу великих обсягів даних, що дозволяє банкам прогнозувати потреби клієнтів і пропонувати рішення, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Окрім цього, посилюється конкуренція з боку фінтех-компаній, які, використовуючи гнучкі бізнес-моделі та сучасні технології, швидко займають нішу на ринку фінансових послуг. Фінтех-компанії пропонують інноваційні рішення, часто орієнтовані на зручність і швидкість, такі як мікрокредитування, одноразові платіжні послуги, peer-to-peer фінансування тощо. Ці компанії стають серйозним конкурентом для традиційних банків, змушуючи останніх адаптувати свої бізнес-моделі, інтегрувати новітні технології та активно працювати над утриманням клієнтів.

Так, «серед наведених стратегічних пріоритетів найбільш оптимальними для подальшого впровадження технологій штучного інтелекту представляються удосконалення системи менеджменту, що має бути органічно залучена у процеси оптимізованого алгоритмами прийняття рішень. Поряд із високим рівнем мотивації та за-

лученості такий крок дозволить зберегти досягнуті результати навіть в умовах скорочення банківської пропозиції у кризовий період» [4].

Управління даними стає ще одним ключовим елементом стратегічного управління. Дані є не лише активом, але й важливим інструментом для прийняття рішень. Ефективний аналіз великих обсягів інформації дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, оцінювати ризики з високою точністю та створювати персоналізовані фінансові продукти. Використання даних також сприяє розробці прогностичних моделей, які допомагають банкам адаптувати свої стратегії до динамічних умов ринку.

Одночасно особливістю стратегічного управління банківською установою можна назвати першочергову орієнтацію на максимально повне задоволення потреб клієнтів, забезпечення зростання частки ринку завдяки набуттю репутації якісного постачальника банківських послуг, надійного та доброчесного партнера, досягнення лідерських позицій у ціноутворенні та асортименті [13].

Однією з найважливіших складових стратегічного управління є забезпечення кібербезпеки. З огляду на зростання кількості цифрових транзакцій і онлайн-послуг, захист даних та фінансових операцій є пріоритетним завданням для банківських установ. Інтеграція кібербезпеки в загальну стратегію управління забезпечує збереження довіри клієнтів та стабільність діяльності банку в умовах зростаючих кіберзагроз.

Управління ризиками в цифрову епоху потребує інноваційних підходів, які включають використання предиктивної аналітики для прогнозування ризиків, впровадження систем раннього попередження та розробку стратегій управління репутаційними ризиками. Ці заходи дозволяють банкам зберігати стійкість навіть у нестабільних умовах.

Важливою частиною стратегічного управління є створення партнерств і участь у фінансових екосистемах. Співпраця з фінтех-компаніями дозволяє банкам інтегрувати передові технології, залучати нові клієнтські сегменти та розширювати спектр послуг, що забезпечує додаткові конкурентні переваги. У сукупності ці елементи формують цілісну систему управління, яка сприяє стійкому розвитку банківських установ у динамічному інформаційному суспільстві.

Загалом, перспективи вдосконалення стратегічного управління банківськими установами в інформаційному суспільстві ґрунтуються на використанні сучасних технологій, зміцненні без-

пеки та створенні інтегрованих платформ. Ці підходи дозволяють банкам ефективніше адаптуватися до умов глобалізації, задовольняти змінні потреби клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток навіть у нестабільних умовах ринку.

Висновки. Стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства є ключовим інструментом забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. У ході дослідження було встановлено, що інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і великі дані, змінює принципи функціонування банків, перетворюючи їх на інноваційні платформи, здатні швидко адаптуватися до змінного середовища. Одним із важливих висновків є розуміння, що цифровізація стає не просто трендом, а визначальним фактором успішного розвитку банківської системи. Впровадження автоматизованих систем управління, використання аналітичних інструментів і персоналізація послуг дозволяють не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й створюють нові можливості для задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Посилення кібербезпеки є критично важливим аспектом стратегічного управління, оскільки загрози у сфері цифрових фінансів зростають із кожним роком. Банки, які активно інвестують у захист інформації та створюють системи моніторингу ризиків, отримують не лише додаткову довіру з боку клієнтів, але й забезпечують стійкість до потенційних криз.

Загалом, стратегічне управління банківськими установами в умовах інформаційного суспільства потребує комплексного підходу, який включає технологічну інновацію, орієнтацію на клієнта, зміцнення безпеки та гнучкість організаційних структур. Це дозволяє банкам не лише реагувати на виклики, але й використовувати їх для формування нових конкурентних переваг та сталого економічного зростання.

Література

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.

3. Базілінська О. Стратегічне управління кредитним потенціалом банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182).
4. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>.
5. В'язовий С. М. Fintech в Україні: шлях до інноваційного майбутнього безготівкових розрахунків. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36>.
6. Карчева Г. Т., Карчева І. Я. Інноваційні блокчейн-технології як фактор підвищення ефективності фінансової сфери та економіки. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 4 (81). С. 39–42.
7. Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>.
8. Прохорова В. В., Божанова О. В., Мушнікова С. А. Монетарна політика як інструмент державного регулювання розвитку підприємництва. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 4. С. 84–93. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001030434>.
9. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №2 (66). С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/66.082>.
10. Рахман М. С., Скрипняк Д. О. Стратегічні напрями розвитку банківської діяльності України. *Modern Economics*. 2021. Вип. 30. С. 170–176. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-27).
11. Сирчин О. А. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2(73). С. 84–93. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93).
12. Харченко Т. О., Ковтун А. О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>.
13. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>.
14. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>.
15. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка*. 2022. Вип. 63. С. 145–155.
16. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116>.
17. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9 (1). P. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitm.2023.01.001>.

References

1. Arefiev, S. (2020). Geneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnymy interesamy pidpriemstva [Genesis of leadership development in managing economic interests of an enterprise]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01) [in Ukrainian].
2. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Zabolotna, D. V. (2020). Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehtatsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic resources for ensuring economic potential in the context of integration and diversification development of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 398-404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> [in Ukrainian].
3. Bazilinska, O. (2023). Stratehichne upravlinnia kredytnym potentsialom bankivskoi ustanovy [Strategic management of the credit potential of a banking institution]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 3 (35), pp. 173–182. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182) [in Ukrainian].
4. Bei, H., Shperchuk, A., Dumanska, A. (2022). Mozhlyvosti zastosuvannia tekhnolohii ai v systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom bankivskoi ustanovy [Possibilities of applying ai technologies in the system of strategic management of banking institution development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53> [in Ukrainian].
5. Viazovy, S. M. (2023). Fintech v Ukraini: shliakh do innovatsiinoho maibutnoho bezghotivkovykh rozrakhunkiv [Fintech in Ukraine: the way to an innovative future of cashless payments]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-36> [in Ukrainian].
6. Karcheva, H. T., Karcheva, I. Ia. (2017). Innovatsiini blokchein-tekhnolohii yak faktor pidvyschennia efektyvnosti finansovoi sfery ta ekonomiky [Innovative blockchain technologies as a factor in improving the efficiency of the financial sector and the economy]. *Naukovi pratsi NDFI – Scientific works of the National Institute of Physics and Technology*, 4 (81), pp. 39–42 [in Ukrainian].
7. Prokopenko, N. S., Myronchuk, V. M., Shepel, I. V. (2022). Pryntsypy funktsionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 41, pp. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33> [in Ukrainian].
8. Prokhorova, V. V., Bozhanova, O. V., Mushnykova, S. A. (2018). Monetarna polityka yak instrument derzhavnogo rehuliuвання rozvytku pidpriemnytstva [Monetary policy as an instrument of state regulation of entrepreneurship development]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4, pp. 84-93. Retrieved from https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/4/EV20184_084-093.pdf [in Ukrainian].
9. Prokhorova, V. V., Mushnykova, S. A. (2019). Innovatsiunist systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv [Innovation of the management system as a condition for ensuring the security of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of the National Mining University*, 2 (66), pp. 82-91. DOI: <https://doi.org/10.33271/ev/66.082> [in Ukrainian].
10. Rakhman, M. S., Skrypniak, D. O. (2021). Stratehichni napriamy rozvytku bankivskoi diialnosti Ukrainy [Strategic directions for the development of banking

activities in Ukraine]. *Modern Economics*, 30, pp. 170-176. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-27) [in Ukrainian].

11. Syrchyn, O. A. (2020). Skladovi elementy i varianty stratehii banku [Components and options of the bank's strategy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research: collection of scientific works*, vol. 2(73), pp. 84–93. Odesa, Odessa National Economic University. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.84-93](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.84-93) [in Ukrainian].

12. Kharchenko, T. O., Kovtun, A. O. (2019). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v bankivskii systemi [Features of strategic management in the banking system]. *Efektivna ekonomika*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56> [in Ukrainian].

13. Chepelyuk, H. M. (2019). Strategichnyj analiz ta planuvannya rozvytku banku v umovax vzayemodiyi z chynnykamy zovnishnogo seredovyshha [Strategic analysis and planning of the bank's development in the context of interaction with environmental factors]. *Efektivna ekonomika*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54> [in Ukrainian].

14. Cherkasova, M. V. (2021). Teoretychni zasady stratehii ta stratehichnoho upravlinnia ubankivskii sferi [Theoretical foundations of strategy and strategic management in the banking sector]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research: collection of scientific works*, 3-4(78-79), pp. 132–141. Odesa, Odessa National Economic University. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54> [in Ukrainian].

15. Shvaiko M. L., Mykysha, A. D. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy [Current trends in the development of the banking system of Ukraine.] *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, Issue 63, pp. 145-155 [in Ukrainian].

16. Arefieva, O. V., Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinistiu biznes-protseсів pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 108-116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116> [in Ukrainian].

17. Kuzior, A., Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), pp. 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>.

Надійшла до редакції: 11.09.2024 р.

Рецензовано: 08.10.2024 р.