

МОДЕЛІ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СУЧАСНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

О. О. НЕПОЧАТЕНКО, доктор економічних наук
О. Т. ПРОКОПЧУК, доктор економічних наук
М. І. МАЛЬОВАНІЙ, доктор економічних наук
Н. В. БОНДАРЕНКО, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

Стаття присвячена аналізу інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень у банківському секторі, зокрема, застосуванню сучасних моделей і технологій. Досліджено роль цифровізації, великих даних, штучного інтелекту та блокчейну в удосконаленні управлінських процесів і підвищенні конкурентоспроможності банківських установ. На основі теоретичного аналізу та емпіричних даних розкрито вплив цифрових трансформацій на стабільність і ефективність банківської системи України у період 2019–2023 рр. Акцентовано увагу на перевагах використання інноваційних технологій для зниження ризиків, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Розглянуто вплив кризи, викликані пандемією Covid-19 та військовими подіями на процеси управління в банківській сфері.

Ключові слова: банківська система, прийняття рішень, цифровізація, інноваційні технології, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, фінансова стійкість

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень у банківській сфері є складним процесом, що вимагає врахування численних економічних, правових та соціальних чинників. У сучасних умовах динамічного розвитку фінансових ринків, цифровізації та зростання конкуренції банки стикаються з необхідністю ухвалювати стратегічно важливі рішення, які впливають не лише на їхню ефективність, але й на стабільність фінансової системи загалом.

Використання сучасних моделей і технологій у процесі прийняття рішень дозволяє підвищити їх обґрунтованість, зменшити ризики та оптимізувати діяльність банківських установ. Зокрема, розвиток великих даних, штучного інтелекту, аналітичних платформ та автоматизованих систем управління змінює традиційні підходи до прийняття рішень, сприяючи їх цифровій трансформації. Сучасна банківська система функціонує в умовах високої турбулентності, що обумовлено швидкими змінами в економічному середовищі, глобалізацією фінансових ринків, зростаючою конкуренцією та ризиками. Одночасно цифрова трансформація та впровадження інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект і блокчейн, вимагають від банків нових підходів до ухвалення управлінських рішень.

Традиційні моделі прийняття рішень часто виявляються недостатньо гнучкими або застарілими для ефективного реагування на сучасні виклики. Недостатнє використання аналітичних інструментів та автоматизованих систем може призводити до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності операційної діяльності та збільшення фінансових ризиків. Таким чином, виникає потреба у глибокому аналізі та адаптації сучасних моделей і технологій до специфіки банківської сфери, що дозволить підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики та забезпечити стабільність діяльності банківських установ у глобалізованому світі. Ця проблема визначає актуальність дослідження та обґрунтовує необхідність впровадження новітніх підходів до прийняття рішень у банківській системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття управлінських рішень у банківській сфері є предметом численних досліджень, що висвітлюють різні аспекти цього процесу. У наукових працях значна увага приділяється ролі цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, у вдосконаленні управлінських рішень. Зокрема, дослідники акцентують на використанні аналітичних платформ для моделювання ризиків, прогнозування фінансових показників та оптимізації банківських процесів [1–2, 4]. У наукових публікаціях також розглядаються теоретичні моделі прийняття рішень, що враховують невизначеність і багатофакторність середовища, в якому функціонують банки [3]. Ряд робіт зосереджується на адаптації класичних управлінських моделей до умов цифрової трансформації та глобалізації ринків [5–7]. Важливим напрямком досліджень є аналіз впливу сучасних фінансових інструментів і регуляторних змін на процеси прийняття рішень [6, 8]. Водночас у літературі недостатньо висвітлено інтеграцію інноваційних технологій у стратегічне управління банківськими установами, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямку.

Методика досліджень. Досягнення мети статті здійснювалося шляхом використання загальнонаукових методів аналізу та дослідження процесів прийняття управлінських рішень у банківській сфері. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують проблеми розвитку банківської системи, зокрема вплив цифрових трансформацій та інноваційних технологій на управлінські процеси. У роботі застосовано абстрактно-логічний метод для формування теоретичних висновків, метод порівняння для аналізу моделей і технологій управління, монографічний підхід для поглибленого вивчення окремих аспектів теми, графічне моделювання для візуалізації основних результатів, а також методи наукового узагальнення для систематизації отриманих даних.

Метою статті є дослідження сучасних моделей і технологій прийняття управлінських рішень у банківській системі, а також аналіз їх впливу на ефективність діяльності банків у динамічному та глобалізованому середовищі.

Результати досліджень. Банківська система України з моменту свого становлення переживала численні кризи. Зокрема, період пандемії Covid-19 у 2019 р. та повномасштабне вторгнення на територію України суттєво вплинули на її функціонування, особливо на рентабельність і прибутковість комерційних

банків. Одночасно спостерігались зміни в кількості діючих банків у країні (рис. 1).

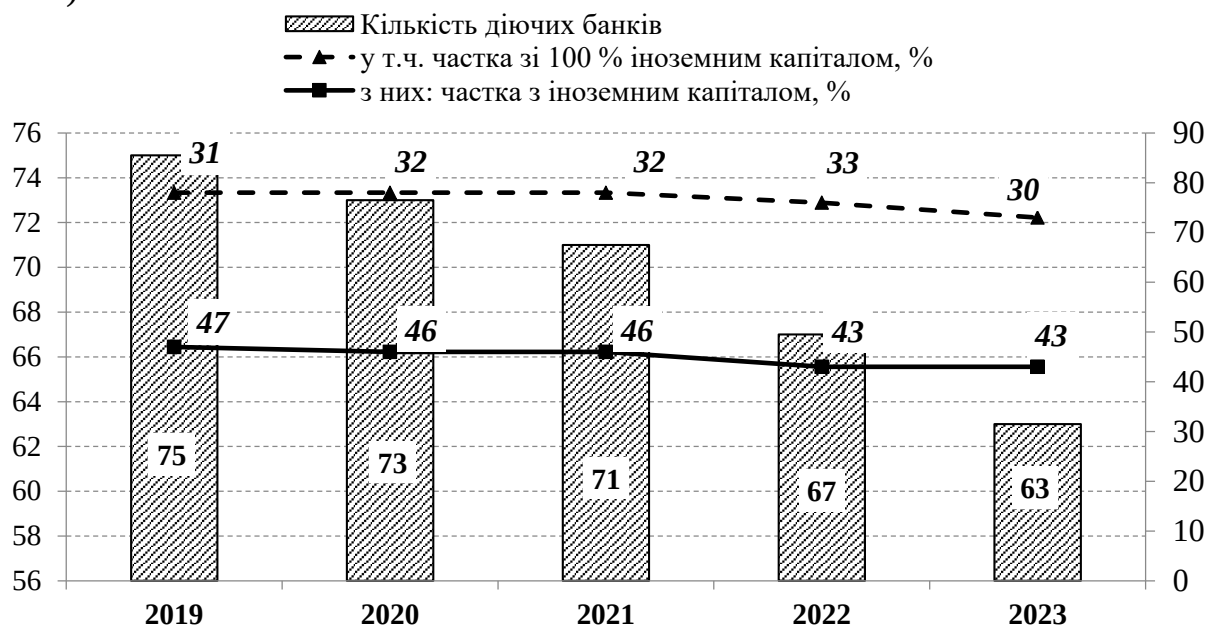


Рис. 1. Кількість діючих банків в Україні протягом 2019–2023 рр.

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Упродовж 2019–2023 рр. кількість банків в Україні поступово скорочувалася. Найбільше банків функціонувало у 2019 році – 75 установ, після чого щороку їх кількість зменшувалася в середньому на 3 банки. Аналогічна тенденція спостерігалася серед банків з іноземним капіталом та зі 100 % іноземним капіталом. Водночас у 2020–2021 рр. їх кількість залишалася незмінною і становила 33 та 23 банки відповідно.

Для збереження фінансової стійкості та забезпечення прибутковості банківських установ важливо підтримувати належний рівень рентабельності. У зв'язку з цим розглянемо показники рентабельності активів і капіталу українських банків у період 2019–2023 рр. (рис. 2).

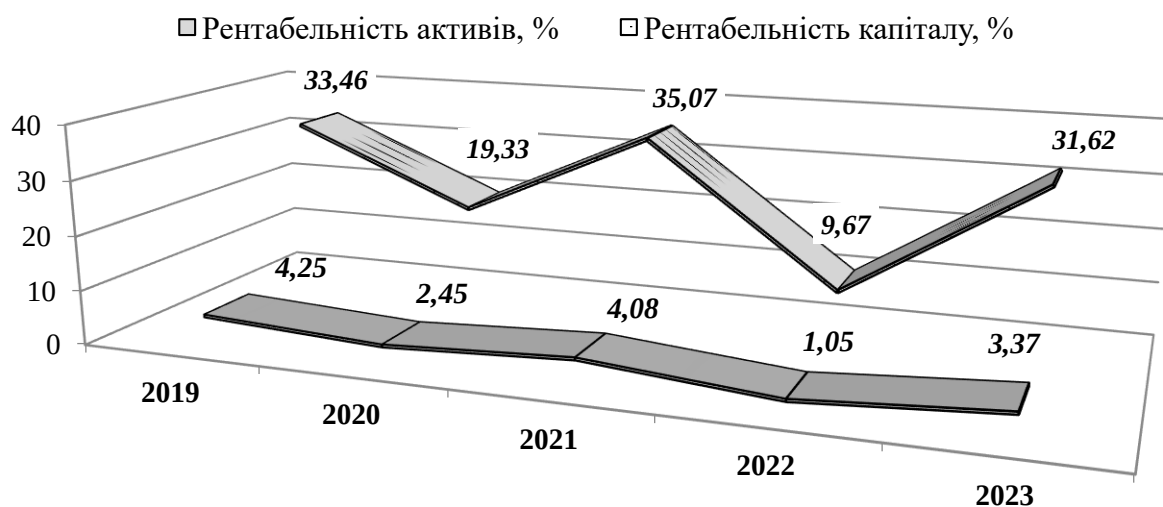


Рис. 2. Рентабельність активів та капіталу банків України за 2019–2023 рр., %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Найвищий рівень рентабельності активів банків спостерігався у 2019 р. та становив 4,25 %. У період, що аналізується, найнижчі показники були зафіксовані у 2020 і 2022 рр. – 2,45 % та 1,05 % відповідно. Це пояснюється спадом економічного розвитку країни внаслідок пандемії коронавірусу й повномасштабного вторгнення. Динаміка рентабельності капіталу загалом подібна до рентабельності активів. Попри кризовий стан економіки у 2020 та 2022 рр., комерційні банки змогли швидко адаптуватися. Як результат, у 2021 та 2023 рр. показники рентабельності капіталу досягли 35,07 % та 31,62 % відповідно.

Для оцінки дохідності банківського сектору ключовим показником виступає чистий прибуток (збиток), який відображає загальний фінансовий результат банку після сплати податків та врахування всіх витрат. У зв'язку з цим розглянемо динаміку чистого прибутку (збитку) банківського сектору України за період 2019–2023 рр. (рис. 3).

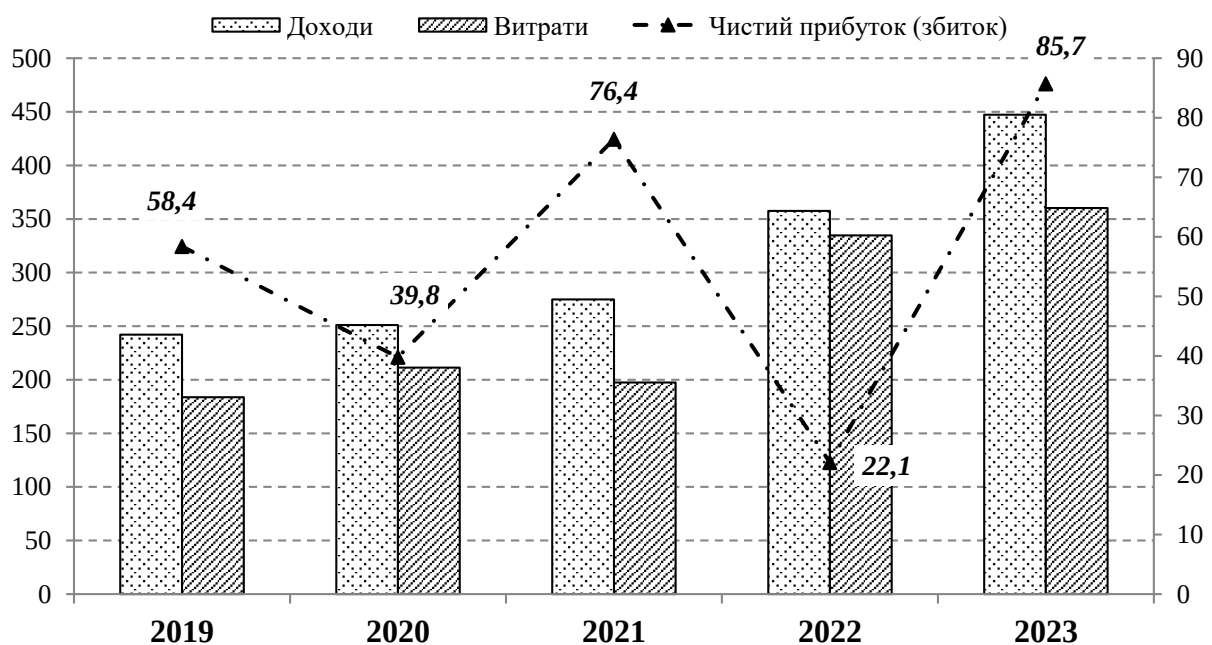


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку (збитку) банків впродовж 2019–2023 рр., млрд грн

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Динаміка чистого прибутку банківського сектору протягом аналізованого періоду була неоднорідною. Зокрема, у 2021 р., на тлі розвитку епідемії Covid-19, чистий прибуток банків майже подвоївся порівняно з попереднім 2020 р. Це зростання стало можливим завдяки оперативній реакції банківських установ на нові виклики та ефективному управлінню доступними фінансовими ресурсами. 2022 р. виявився складним для банківської системи країни. Незважаючи на це, банки завершили рік із позитивними показниками прибутку, оскільки заздалегідь розробили антикризові плани. Водночас скорочення кредитного портфеля, обережний підхід до ризиків і значні відрахування до резервів призвели до зниження чистого прибутку банків до 22, 1 млрд грн у 2022 р.

Управління в банківському секторі завжди було складним процесом, що вимагає врахування широкого спектра економічних, соціальних та регуляторних чинників. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобалізації фінансових ринків і зростання конкуренції прийняття управлінських рішень стає ще більш динамічним і багатофакторним. Для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності банки змушені адаптувати свої підходи до нових викликів, що потребує використання сучасних моделей і технологій.

Використання інноваційних підходів, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, змінює традиційні підходи до управління. Вони дозволяють підвищити точність прийняття рішень, зменшити ризики та оптимізувати процеси в банківських установах. Ці технології не лише покращують ефективність операцій, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей, адаптованих до умов цифрової економіки.

Динаміку впровадження технологій у банківській сфері за п'ятирічний період (2019–2023 рр.) інтерпретовано на рис. 4.

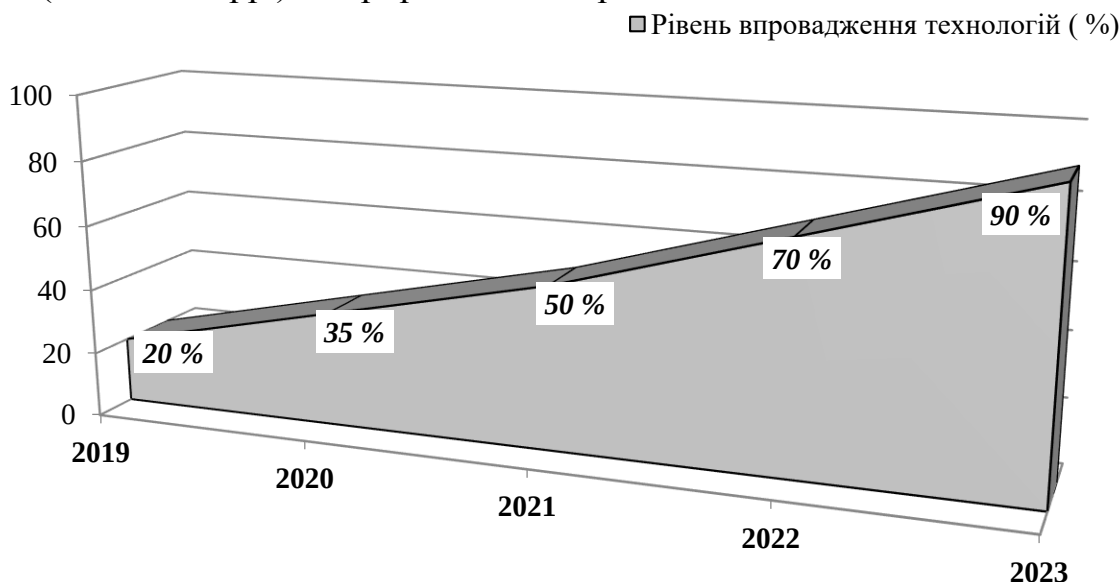


Рис. 4. Динаміка впровадження технологій у банківській сфері за роками (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

На рис. 4 відображено динаміку впровадження інноваційних технологій у банківській сфері протягом періоду 2019–2023 рр. Дані ілюструють поступове зростання використання таких сучасних рішень, як великі дані, штучний інтелект та автоматизовані системи управління. Спостерігається стабільне підвищення рівня впровадження технологій, що свідчить про активну цифровізацію галузі. У 2019 р. рівень становив 20 %, тоді як до 2023 р. він зріс до 90 %, демонструючи майже п'ятикратне збільшення. Це підкреслює важливість інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності банківської системи.

Розподіл моделей прийняття рішень у банківській системі в розрізі класичних і сучасних підходів до управління представлено на рис. 5.

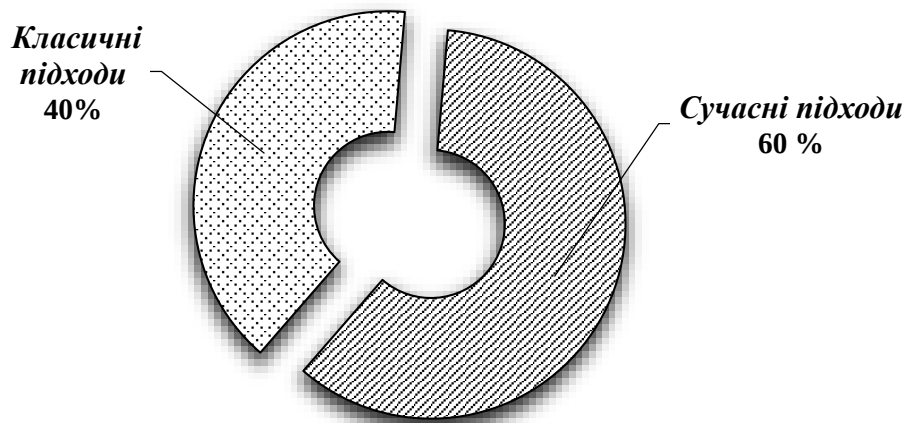


Рис. 5. Розподіл моделей прийняття рішень у банківській системі (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

На круговій діаграмі (рис. 5) представлено розподіл часток використання класичних (традиційних) та сучасних (цифрових і аналітичних) підходів до прийняття рішень у банківській системі за період 2019–2023 рр. Класичні підходи, які базуються на традиційних управлінських практиках, становлять 40 % від загального обсягу. Натомість сучасні підходи, що включають використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні системи, займають 60 %. Це свідчить про поступовий перехід банків до більш прогресивних моделей управління, що дозволяють приймати ефективніші рішення в умовах цифровізації економіки.

У сучасних умовах швидких змін та посилення конкуренції у банківському секторі виникає необхідність удосконалення процесів прийняття управлінських рішень [4–5]. Традиційні моделі, які тривалий час домінували в банківській практиці, дедалі частіше поступаються місцем сучасним технологіям, що базуються на інноваційних підходах, таких як аналіз великих даних, штучний інтелект та автоматизовані системи. Упровадження таких технологій сприяє підвищенню точності, швидкості та ефективності управлінських рішень, що є ключовим фактором успішного функціонування банківської системи. У цій статті розглядаються моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі, а також аналізується їхня ефективність на основі порівняльних даних.

На рис. 6 представлено динаміку змін ефективності традиційних моделей і сучасних технологій прийняття рішень у банківському секторі за період 2019–2023 рр. Згідно з даними рис. 6, продуктивність традиційних моделей поступово зростала з 70 % у 2019 р. до 75 % у 2023 р., що свідчить про їхню стабільність і певний рівень вдосконалення. У той же час, сучасні технології демонструють значно вищу ефективність, починаючи з 75 % у 2019 р. та досягаючи 90 % у 2023 р. Ці показники підтверджують, що інноваційні практики є більш результативними та мають значний потенціал для подальшого розвитку в банківській галузі.

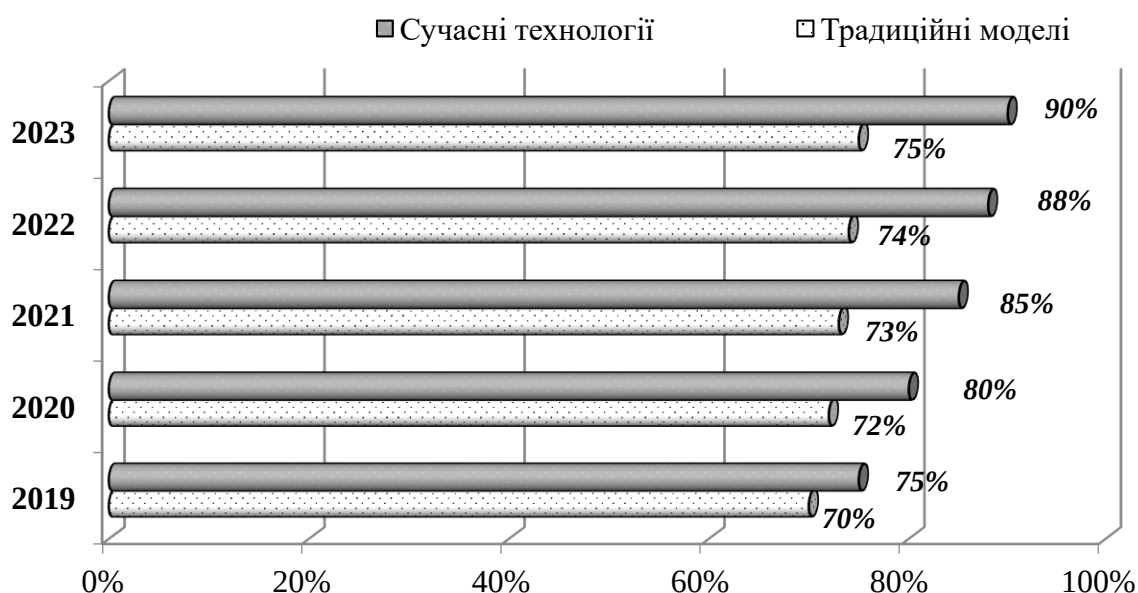


Рис. 6. Порівняння ефективності традиційних і сучасних моделей прийняття рішень (2019–2023 рр.), %

Примітка. Розраховано, побудовано та представлено авторами за даними дані НБУ.

Ключові інноваційні технології в банківській сфері згруповано в табл. 1.

Табл. 1. Основні інноваційні технології в банківській сфері*

Технологія	Застосування	Переваги	Ризики/Обмеження
Великі дані	Аналіз поведінки клієнтів, моделювання ризиків	Точність прогнозів, персоналізація	Висока вартість впровадження
Штучний інтелект	Автоматизація процесів, прогнозування	Прискорення ухвалення рішень	Ризик помилок алгоритму
Блокчейн	Захист даних, прозорість транзакцій	Висока безпека	Обмежена інтеграція

*Примітка. * Власні узагальнення та дослідження авторів.*

У табл. 1 наведено ключові інноваційні технології, які активно впроваджуються в банківській сфері, їхні основні сфери застосування, переваги та можливі ризики чи обмеження:

➤ Великі дані використовуються для аналізу поведінки клієнтів і моделювання ризиків. Їхнє впровадження сприяє підвищенню точності прогнозів і дозволяє забезпечити персоналізований підхід до клієнтів. Проте головною перешкодою є висока вартість впровадження та обслуговування технології.

➤ Штучний інтелект допомагає автоматизувати процеси та проводити точніші прогнози. Його використання значно прискорює ухвалення рішень, проте існує ризик помилок алгоритму, що може впливати на результати.

➤ Блокчейн сприяє підвищенню захисту даних і забезпечує прозорість транзакцій, що робить його одним із найнадійніших інструментів. Однак його

інтеграція в існуючі системи поки що обмежена технічними та економічними викликами.

Дані таблиці 1 підкреслюють, що інноваційні технології є ключовим фактором у розвитку банківської сфери, водночас їхнє впровадження потребує врахування не лише переваг, а й можливих ризиків.

Порівняння традиційних і сучасних підходів до прийняття рішень у банківській сфері представлено таблиці 2.

Табл. 2. Порівняння традиційних і сучасних підходів до прийняття рішень*

Характеристика	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Час ухвалення рішення	Тривалий	Швидкий (завдяки автоматизації)
Використання аналітичних даних	Обмежене	Широкомасштабне
Рівень ризиків	Високий	Знижений завдяки точним прогнозам

*Примітка. * Власні узагальнення та дослідження авторів.*

Таблиця 2 демонструє ключові відмінності між традиційними та сучасними підходами до прийняття рішень у банківській сфері, зокрема за основними характеристиками:

➤ Час ухвалення рішення: традиційні підходи характеризуються тривалим часом прийняття рішень, тоді як сучасні підходи значно пришвидшують цей процес завдяки автоматизації.

➤ Використання аналітичних даних: у традиційних підходах аналітичні дані використовуються обмежено, тоді як сучасні підходи базуються на широкомасштабному аналізі даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

➤ Рівень ризиків: традиційні моделі схильні до вищого рівня ризиків через менш точні прогнози, натомість сучасні підходи дозволяють знижувати ризики завдяки використанню точних і надійних прогнозів.

Представлені у таблиці 2 дослідження підкреслюють переваги сучасних технологій у процесах прийняття рішень та їхній вплив на підвищення ефективності управління у банківській сфері.

У табл. 3 представлено порівняння ключових показників ефективності банківських рішень до та після впровадження інноваційних технологій.

Табл. 3. Ключові показники ефективності банківських рішень*

Показник	До впровадження технологій	Після впровадження технологій
Час обробки запитів	5 днів	1 день
Кількість помилкових рішень	20 %	5 %
Зростання доходів (%)	+5 %	+15 %

*Примітка. * Авторські узагальнення на основі джерел [2–3, 7].*

Ключові показники ефективності банківських рішень:

✓ Час обробки запитів скоротився з 5 днів до 1 дня, що свідчить про значне підвищення оперативності роботи завдяки автоматизації процесів.

✓ Кількість помилкових рішень зменшилася з 20 % до 5 %, що вказує на підвищення точності та надійності прийняття рішень завдяки використанню аналітичних даних і штучного інтелекту.

✓ Зростання доходів (%) збільшилося з +5 % до +15 %, що демонструє покращення фінансової результативності завдяки підвищенню ефективності управління.

Відтак, дані таблиці 3 яскраво ілюструють позитивний вплив впровадження сучасних технологій на продуктивність і результативність банківської діяльності.

Отже, сучасний банківський сектор перебуває у фазі активної цифрової трансформації, що змінює традиційні підходи до прийняття управлінських рішень. Використання інноваційних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, дозволяє значно підвищити якість, швидкість і обґрунтованість рішень. Аналіз підтвердив, що адаптація банківських установ до нових викликів, включаючи глобалізацію, посилену конкуренцію та економічні кризи, можлива завдяки впровадженню сучасних моделей управління. Це сприяє не лише зниженню ризиків і підвищенню рентабельності, але й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність банків у глобальному середовищі.

Висновки. Дослідження сучасних моделей і технологій прийняття управлінських рішень у банківській системі та аналіз їх впливу на ефективність діяльності банків у динамічному та глобалізованому середовищі, дозволило зробити наступні висновки:

1. Необхідність інноваційних підходів: у сучасних умовах високої турбулентності фінансових ринків та глобалізації економіки банківські установи стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Інноваційні підходи до прийняття управлінських рішень стають критично важливими для забезпечення їхньої ефективності та стійкості.

2. Роль цифровізації: цифрова трансформація, зокрема впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та автоматизованих систем управління, дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття рішень, зменшити ризики та забезпечити стабільність банківської системи в умовах глобалізованого середовища.

3. Ефективність сучасних моделей: сучасні моделі управління демонструють більшу продуктивність у порівнянні з традиційними підходами. Завдяки використанню аналітичних платформ банки можуть приймати обґрунтовані рішення, що підвищують їхню конкурентоспроможність і прибутковість.

4. Вплив інновацій на фінансові показники: дослідження показало, що впровадження інноваційних технологій скорочує час обробки запитів, знижує кількість помилкових рішень і збільшує прибутковість банківських установ. У

період 2019–2023 рр. рівень впровадження технологій у банківському секторі зріс майже в п'ять разів, що свідчить про активну цифровізацію галузі.

5. Актуальність адаптації до викликів: кризи, спричинені пандемією Covid-19 та повномасштабною війною в Україні, показали необхідність гнучкого підходу до управління. Банки, які успішно впровадили антикризові моделі та інноваційні технології, змогли не лише мінімізувати ризики, але й досягти позитивних фінансових результатів.

6. Подальші перспективи досліджень: у майбутньому доцільно зосередитися на інтеграції інноваційних технологій у стратегічне управління банківськими установами для підвищення їхньої стійкості та адаптації до змінних умов ринку.

Підсумовуючи викладене слід зауважити, що отримані результати підкреслюють важливість використання сучасних технологій і методів у банківській сфері, що сприятиме забезпеченню фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності банків.

Література:

1. Дропа Я. Б., Тесля С. М., Піхоцька М. Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 37. С. 35–43.

2. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. 144(4). С. 122–133. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09).

3. Ільчук П., Коць О., Кудь А. Показники капіталізації банківської системи України: фактичний стан та порівняльна характеристика із показниками Польщі, Швейцарії та Німеччини. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1 (21). С. 195–205.

4. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>.

5. Котік Б.С, Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>.

6. Мельник С., Франчук В. Характеристика забезпечення економічної безпеки в системі підвищення конкурентоспроможності держави. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-26>.

7. Серета Є., Сокирко О., Шепиленко В. Фінансовий моніторинг в системі національної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>.

8. Хижинська О. А., Волкова В. В. Банківська система України: сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету*. 2021. Вип. 12(2).

References:

1. Dropa, Ya. B., Teslya, S. M., Pikhotska, M. R. (2021). Development of the financial monitoring system as a component of the formation of effective control and security in Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 37, pp. 35–43. [in Ukrainian].
2. Erkes, O., Kalyta, O., Sunduk T. (2022). Banking system of Ukraine in the conditions of war. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 144(4), pp. 122–133. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09). [in Ukrainian].
3. Ilchuk, P., Kots, O., Kud, A. (2022). Capitalization Indicators of the Banking System in Ukraine: Current Status and Comparative Analysis with Indicators of Poland, Switzerland, and Germany. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, vol. 1 (21), pp. 195–205. [in Ukrainian].
4. Kozlovskyi, S., Gorun, S. & Mamashvili, L. (2024). Increasing the economic security of the state based on innovative and digital transformations. *Economy and society*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-34>. [in Ukrainian].
5. Kotik, B. S., Smolinska, S. D. (2023). Functioning of the banking sector of Ukraine during martial law. *Young scientist*, no. 10 (122), pp. 213–217. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>. [in Ukrainian].
6. Melnyk, S., Franchuk, V. (2023). Characteristics of ensuring economic security in the system of increasing the state's competitiveness. *Economy and society*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-26>. [in Ukrainian].
7. Sereda, E., Sokyрко, O., Shepylenko, V. (2024). Financial monitoring in the national security system of Ukraine. *Economy and society*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-82>. [in Ukrainian].
8. Khyzhynska, O. A., Volkova, V. V. (2021). The Banking System of Ukraine: Current Status, Problematic Aspects, and Development Prospects. *Bulletin of the Student Scientific Society of Donetsk National University*, vol. 13(2). Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11291>. [in Ukrainian].

Annotation

Nepochatenko O. O., Prokopchuk O. T., Malyovanyi M. I., Bondarenko N. V.
Models and Technologies of Decision-Making in the Modern Banking System

Management decision-making in the banking sector is a complex process that requires consideration of numerous economic, legal and social factors. In today's dynamic financial markets, digitalization and increasing competition, banks face the need to make strategically important decisions that affect not only their efficiency but also the stability of the financial system as a whole.

The use of modern models and technologies in the decision-making process helps to increase their validity, reduce risks and optimize the activities of banking institutions. In particular, the development of big data, artificial intelligence, analytical platforms, and automated management systems is changing traditional approaches to decision-making, contributing to their digital transformation.

The study of modern models and technologies of management decision-making in the banking system and the analysis of their impact on the efficiency of banks in a dynamic and globalized environment led to the following conclusions:

1. *The need for innovative approaches.* In today's highly turbulent financial markets and globalized economy, banking institutions face the need to adapt to new challenges. Innovative approaches to management decision-making are becoming critical to ensure their efficiency and sustainability.

2. *The role of digitalization.* Digital transformation, including the introduction of big data technologies, artificial intelligence, blockchain, and automated management systems, allows for increased efficiency and accuracy of decision-making, mitigated risks, and stability of the banking system in a globalized environment.

3. *Efficiency of modern models.* Modern management models demonstrate greater productivity compared to traditional approaches. By using analytical platforms, banks can make informed decisions that increase their competitiveness and profitability.

4. *The impact of innovations on financial performance.* The study showed that the introduction of innovative technologies reduces the processing time of requests, reduces the number of erroneous decisions, and increases the profitability of banking institutions. In 2019–2023, the level of technology adoption in the banking sector increased almost fivefold, indicating the active digitalization of the industry.

5. *Relevance of adaptation to challenges.* The crises caused by the Covid-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine have shown the need for a flexible approach to management. Banks that have successfully implemented anti-crisis models and innovative technologies have been able not only to minimize risks but also to achieve positive financial results.

6. *Further Research Prospects.* In the future, it is advisable to focus on the integration of innovative technologies into the strategic management of banking institutions to increase their sustainability and adaptation to changing market conditions.

The obtained results emphasize the importance of using modern technologies and methods in the banking sector, which will help ensure financial stability and long-term competitiveness of banks.

Key words: banking system, decision-making, digitalization, innovative technologies, big data, artificial intelligence, blockchain, financial stability