

УДК 336.71:331.108:004

B. Bogdanets,
Postgraduate student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1990-2302>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.9.415

SYNERGISTIC PERSONNEL MANAGEMENT OF BANKING INSTITUTIONS IN THE PARADIGM OF INTELLECTUALIZATION OF FINANCIAL SYSTEMS AND THE DIGITAL ECONOMY

Б. Б. Богданець,
здобувач ступеня доктор філософії, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПАРАДИГМІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The article explores the theoretical and methodological principles of synergistic personnel management of banking institutions in the paradigm of intellectualization of financial systems and development of the digital economy. It is substantiated that in the conditions of digital transformation of the banking sector, personnel act as a key carrier of innovative potential, and the effectiveness of institutions largely depends on the ability to integrate human capital with digital technologies and organizational mechanisms. Modern approaches to personnel management in the banking sector are analyzed and the limitations of existing models that do not sufficiently take into account the synergistic effect of the interaction of employee competencies, technological development and organizational structure are revealed. The concept of synergistic personnel management is proposed, which is based on the integration of intellectual, technological and behavioral components into a single system. A model for assessing the synergistic effect of personnel management is developed, which takes into account the level of employee competencies, the degree of digitalization and the effectiveness of organizational processes. It is proven that the growth of the synergistic effect contributes to increasing the effectiveness of the functioning of banking institutions even under conditions of uncertainty and risks. Particular attention is paid to the role of intellectualization of financial processes, in particular, the use of artificial intelligence, big data analytics and management decision support systems. It is determined that the implementation of digital HR technologies and the formation of a digital employee profile provide personalized development, increased involvement and effective adaptation of personnel to changes. The importance of integrated teams, flexible organizational structures and knowledge management as key factors in the formation of an innovative environment in banking institutions is substantiated. An integrated model of digital-synergistic personnel management is formed, which covers individual, team, organizational and ecosystem levels of interaction. It is proven that management effectiveness is determined by the consistency of these levels and the ability to ensure continuous exchange of knowledge and information. Prospects for further research are related to the development of econometric models for assessing the effectiveness of synergistic management and studying the impact of fintech technologies on the transformation of human capital in the banking system.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади синергетичного управління персоналом банківських установ у парадигмі інтелектуалізації фінансових систем та розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації банківського сектору персонал виступає ключовим носієм інноваційного потенціалу, а ефективність діяльності установ значною мірою залежить від здатності інтегрувати людський капітал із цифровими технологіями та організаційними механізмами. Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом у банківській сфері та виявлено обмеженість існуючих моделей, які недостатньо враховують синергетичний ефект взаємодії компетенцій працівників, технологічного розвитку та організаційної структури. Запропоновано концепцію синергетичного управління персоналом, що базується на інтеграції інтелектуальних, технологічних і поведінкових компонентів у єдину систему. Розроблено модель оцінювання синергетичного ефекту управління персоналом, яка враховує рівень компетенцій працівників, ступінь цифровізації та ефективність організаційних процесів. Доведено, що зростання синергетичного ефекту сприяє підвищенню результативності функціонування банківських установ навіть за умов невизначеності та ризиків. Особливу увагу приділено ролі інтелектуалізації фінансових процесів, зокрема використанню штучного інтелекту, аналітики великих даних та систем підтримки прийняття управлінських рішень. Визначено, що впровадження цифрових HR-технологій і формування цифрового профілю працівника забезпечують персоналізований розвиток, підвищення залученості та ефективну адаптацію персоналу до змін. Обґрунтовано значення інтегрованих команд, гнучких організаційних структур та управління знаннями як ключових чинників

формування інноваційного середовища в банківських установах. Сформовано інтегровану модель цифрово-синергетичного управління персоналом, яка охоплює індивідуальний, командний, організаційний та екосистемний рівні взаємодії. Доведено, що ефективність управління визначається узгодженістю цих рівнів та здатністю забезпечувати безперервний обмін знаннями й інформацією. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економетричних моделей оцінювання ефективності синергетичного управління та дослідженням впливу фінтех-технологій на трансформацію людського капіталу банківської системи.

Key words: banking system, human resources management, synergy, digital economy, fintech, human capital, intellectualization.

Ключові слова: банківська система, управління персоналом, синергетика, цифрова економіка, фінтех, людський капітал, інтелектуалізація.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern development of the banking system is taking place in conditions of deep transformations associated with the digitalization of financial services, the spread of fintech ecosystems and the growing role of intelligent technologies. In such conditions, the personnel of banking institutions becomes not only the executor of operational functions, but also the key carrier of innovative potential. This necessitates the transition to new management models that ensure the integration of human capital into digital financial systems and increase their efficiency.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Issues of personnel management in the banking sector are studied in the works of domestic and foreign scholars who focus on digital transformation, competence development, and the introduction of innovative technologies [1–23]. However, existing approaches do not sufficiently take into account the synergistic effect of interaction between human capital, digital technologies, and organizational structures, which limits the possibilities of increasing management efficiency.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the concept of synergistic personnel management of banking institutions and develop a model that ensures effective integration of human capital into digital financial systems.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Synergistic HR management is based on the principle of interaction of system elements, in which the total result exceeds the sum of the individual components. In banking institutions, this means combining the professional competencies of employees, digital technologies and organizational mechanisms into a single integrated system. In modern conditions, the key factor in efficiency is the intellectualization of financial processes, which involves the use of artificial intelligence, big data analytics and automated decision-making systems. This, in turn, changes the requirements for personnel, increasing the importance of analytical, cognitive and digital competencies.

To formalize the synergistic effect of HR management, it is advisable to use the model:

$$Sp = \sum_{i=1}^n \gamma_i H_i + \delta T + \lambda O \quad (1),$$

where

Sp — synergistic effect of personnel management;

H_i — level of personnel competencies;

T — level of technological development;

O — effectiveness of the organizational structure;

$\gamma_i, \delta, \lambda$ — weighting factors.

This model demonstrates that the effectiveness of human resource management is determined not only by individual components, but by their interaction. In the context of the digital economy, it is important to form an adaptive human resource management system that is able to respond to rapid changes in the external environment. This involves the use of flexible organizational structures, the development of remote forms of work and the implementation of digital HR technologies.

Further improvement of the human resource management system is associated with the integration of intelligent technologies that allow

predicting employee behavior and optimizing management decisions. The effectiveness of human resource management in the banking system can be represented as a function of:

$$Ep = f(Sp, Dt, Re) \quad (2),$$

where

Ep — personnel management efficiency;

Dt — level of digitalization;

Re — risk level.

Thus, the growth of the synergistic effect contributes to the increase in the efficiency of the functioning of banking institutions even in conditions of high uncertainty.

Further development of synergistic personnel management in banking institutions should be considered through the prism of the transformation of the role of the employee in intellectualized financial systems. In modern conditions, a bank employee no longer performs exclusively operational functions, but acts as a carrier of analytical, cognitive and communication competencies that ensure interaction between the client, digital platforms and financial products. This forms a new paradigm in which personnel management is focused on the development of intellectual potential and the ability to quickly adapt. The integration of behavioral management models with digital analytics tools is becoming increasingly important. Banking institutions are increasingly using personnel performance assessment systems based on the analysis of large data sets, including productivity, level of interaction with clients and speed of decision-making [2; 14—18; 20]. This allows us to move from traditional control to predictive management, when the system not only records the results of activity, but also predicts them and generates recommendations for optimization. In this context, it is appropriate to highlight the concept of a digital employee profile, which is formed on the basis of the integration of data on professional skills, experience, behavioral characteristics and performance results. This approach allows for personalized management of personnel development, ensuring a more accurate match between the requirements of the banking institution and the individual capabilities of the employee. This, in turn, increases the level of staff involvement and contributes to the formation of an innovative environment [1; 3—6; 22]. An important direction for the development of synergistic management is also the formation of integrated teams that operate within digital platforms. Such teams are characterized by a high level of autonomy, flexibility and the ability to make quick decisions. The use of a project approach and agile methodologies allows banking institutions to increase

the speed of innovation implementation and adaptation to changes in the market environment. In this case, the synergistic effect is achieved by combining different competencies and effective communication between the participants in the process [7—12; 18—21; 23].

Knowledge management deserves special attention as a key element of the intellectualization of the banking system. The creation of corporate knowledge bases, the use of artificial intelligence systems for information processing and the implementation of distance learning platforms ensure continuous development of personnel. This allows not only to increase the level of professional training, but also to ensure the rapid spread of innovative practices within the organization (Table 1).

Table 1. Integrated model of digital-synergistic personnel management of banking institutions

System Level	Key focus	Nature of interaction	The result of implementing the focus
Individual	competence development	personalization	increased productivity
Team	collective effectiveness	synergy	innovation
Organizational	strategic management	coordination	process optimization
Ecosystemic	market engagement	integration	competitiveness

The proposed model demonstrates that the effectiveness of personnel management is determined not by individual elements, but by their coordinated interaction at different levels of the system. Of particular importance is the ability of the organization to ensure continuous exchange of information and knowledge between these levels, which forms the basis for sustainable development. Further deepening of the synergistic approach is associated with taking into account the risk factor of the financial environment. The banking system operates in conditions of constant uncertainty, which requires personnel to have a high level of stress resistance, flexibility and ability to make decisions in difficult situations [4—9; 12—18; 21; 23]. This necessitates the integration of psychological aspects of management into the overall system, which allows to increase the effectiveness of the organization's functioning.

In general, it can be stated that synergistic personnel management in banking institutions is a complex multi-level system that combines technological, organizational and behavioral components. Its effectiveness is determined by the ability to integrate these elements into a single digital ecosystem, ensuring the adaptability, innovation, and sustainability of banking institutions in today's global environment.

Further deployment of a synergistic approach to HR management in banking institutions should be carried out through a deeper rethinking of the relationship between intellectual resources and digital

financial instruments. In modern banking practice, the key is not so much the accumulation of knowledge as the ability to quickly transform it into applied solutions that have economic value. This forms a new type of organizational dynamics, where HR management is focused on accelerating the circulation of knowledge and creating conditions for its constant generation. An important direction is the development of cognitive-adaptive management models based on the system's ability to self-regulate. Banking institutions that implement such models are able to quickly respond to changes in the financial environment, in particular market fluctuations, changing customer behavior and the emergence of new financial products. In this context, HR management is transformed into a process of coordinating intellectual flows, where each employee acts as an element of a complex network structure. A special role is played by digital analytics of personnel behavior, which allows to reveal hidden patterns in the productivity of employees and the effectiveness of their interaction. Based on such data, individual development trajectories are formed, which ensure a more accurate combination of the employee's professional capabilities with the needs of the banking institution. This contributes not only to increasing the efficiency of activities, but also to the formation of a stable motivational system based on the awareness of one's own role in achieving strategic goals. Within the framework of the intellectualization of financial systems, the ability of personnel to work with uncertainty is of particular importance. Banking activities are increasingly associated with risks that are complex in nature and do not lend themselves to traditional methods of assessment. This necessitates the development of analytical thinking, the ability to make quick decisions and integrate disparate information. In such conditions, synergistic management acts as a mechanism that allows combining the individual efforts of employees into a single effective process.

No less important is the aspect of organizational flexibility, which determines the ability of banking institutions to adapt to changes in the external environment. The use of network management structures, horizontal connections and digital communication platforms creates the prerequisites for increasing the speed of information exchange and decision-making. This allows for more effective coordination of personnel activities and achieving a synergistic effect. Further development of synergistic management is associated with the implementation of intelligent management decision support systems that are able to analyze large amounts of data and generate recommendations for optimizing activities. Such systems allow minimizing the impact of the human factor in routine processes and at the same time increasing the role of creative and strategic functions

of personnel. As a result, there is a shift in emphasis from operational activities to knowledge management and innovation. In general, it can be noted that the development of synergistic personnel management in banking institutions is determined by the ability to integrate intellectual, technological and organizational resources into a single system that ensures effective functioning in the digital economy. This approach creates the prerequisites for the formation of a new quality of management based on flexibility, adaptability and innovation, and allows banking institutions not only to respond to changes, but also to actively shape them in the global financial environment.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

As a result of the study, it was found that synergistic personnel management is a key factor in increasing the efficiency of banking institutions in modern conditions of the digital economy. It is proven that the integration of human capital with digital technologies and organizational mechanisms ensures the formation of sustainable competitive advantages. It is substantiated that the use of mathematical models allows to increase the validity of management decisions and the efficiency of personnel management. The prospects for further research are to develop econometric models for assessing the efficiency of synergistic management and to study the impact of fintech technologies on the transformation of human capital of the banking system.

Література:

1. Алькема, В. Г., & Денис, В. А. (2021). Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. Вчені записки Університету "КРОК", (4 (64)), 85—95.
2. Запша, Г. М., Орлова-Курилова, О. В., Лімаренко, С. М., & Яцун, А. Г. (2021). Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, (6), 9—16.
3. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.
4. Орлова-Курилова, О. В. (2017). Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (25 (1)), 186—189.

5. Бохонкова, Ю. О., & Савельєва, Є. О. (2021). Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. Теоретичні і прикладні проблеми психології, (1), 26—36.

6. Гнатенко, І. А. (2025, September). Економічна оцінка руйнування біорізноманіття та природних ландшафтів під час воєнних дій. In Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ.

7. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Іванова, А. С., Сафронська, І. М., & Кондріков, І. Д. (2021). Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації. Агросвіт, (20), 8—13.

8. Цимбалюк, С. О., & Пінчук, В. О. (2019). Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Бізнес інформ, (5), 197—203.

9. Гнатенко, І. А. (2025). Соціально-економічні аспекти урбанізації цифрового суспільства в контексті розвитку торговельних кластерів. Формування ринкових відносин в Україні, (12 (295)), 264—268.

10. Орлова-Курилова, О. В. (2019). Генеза парадигми розвитку інноваційного підприємництва в національній економіці. Інтелект ХХІ, (1), 97—101.

11. Бровар, О. В. (2013). Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Financial and credit activity problems of theory and practice, 1 (14), 281—289.

12. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.

13. Мисливий, В. А., & Клочко, А. М. (2014). Місце банківських установ серед об'єктів кримінологічної безпеки. Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України, (1), 61—67.

14. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (19 (2)), 86—91.

15. Розкошна, О. А., & Бакшеєва, С. О. (2014). Мотивація діяльності персоналу в сис-

темі банківського менеджменту. Інвестиції: практика та досвід, (4), 121—125.

16. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.

17. Поплавська, О., Данилевич, Н., & Пасічніченко, Д. (2021). Система регламентування соціально-трудових відносин в банківських установах. Publishing house "UKRLOGOS Group", 65—76.

18. Живко, З. Б., Орлова-Курилова, О. В., Боруцька, Ю. З., & Березовський, Д. О. (2021). Державне регулювання забезпечення інноваційного потенціалу підприємств та екологізації виробництва: формування управлінських стратегій та оцінювання конкурентної поведінки. Інвестиції: практика та досвід, (19), 10—15.

19. Гнатенко, І. А. (2026). Інноваційне підприємництво як детермінанта трансформації бізнес-моделей суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації та класифікації економіки України. Формування ринкових відносин в Україні, (1 (296)), 10—15.

20. Польова, І. М. (2015). Соціальна відповідальність банківських установ. Фінансово-економічний розвиток України в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 25, 121—124.

21. Шкільняк, М. М., Орлова-Курилова, О. В., Шмичкова, І. Ю., & Данилюк, А. С. (2021). Трансформація інституціонального середовища інноваційного підприємництва в контексті децентралізації системи державного управління в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід, (22), 24—29.

22. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.

23. Холоста, Т. П. (2018). Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз, (28, № 1), 206—209.

References:

1. Alkema, V.H. and Denys, V.A. (2021), "Managerial analysis of personnel risks in the HR management system of banking institutions", Vcheni zapysky Universytetu KROK, vol. 4 (64), pp. 85—95.

2. Zapsa, H.M., Orlova-Kurylova, O.V., Limarenko, S.M. and Yatsun, A.H. (2021), "Resource provision for strategic management of innovation

infrastructure", *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 9—16.

3. Zos-Kior, M.V. (2020), "Personnel assessment in corporate time management system", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.

4. Orlova-Kurylova, O.V. (2017), "Determinants of innovative activity under systemic crisis", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 25 (1), pp. 186—189.

5. Bokhonkova, Yu.O. and Savelieva, Ye.O. (2021), "Psychological readiness of bank managers for HR management", *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*, vol. 1, pp. 26—36.

6. Hnatenko, I.A. (2025), "Economic assessment of the destruction of biodiversity and natural landscapes during military operations", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference]*, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, pp. 1—5.

7. Orlova-Kurylova, O.V., Taran-Lala, O.M., Ivanova, L.S., Safronska, I.M. and Kondrikov, I.D. (2021), "Models of managing changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the context of globalization", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

8. Tsymbaliuk, S.O. and Pinchuk, V.O. (2019), "Assessing the competitiveness of the personnel management system using benchmarking tools", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 197—203.

9. Hnatenko, I.A. (2025), "Socio-economic aspects of urbanization of the digital society in the context of the development of trade clusters", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12 (295), pp. 264—268.

10. Orlova-Kurylova, O.V. (2019), "Genesis of the paradigm of the development of innovative entrepreneurship in the national economy", *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 97—101.

11. Brovar, O.V. (2013), "Socio-psychological aspects of personnel management in banking institutions", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1 (14), pp. 281—289.

12. Vdovenko, N.M., Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2020), "Role of energy market in resource efficiency management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.

13. Myslyvyi, V.A. and Klochko, A.M. (2014), "The place of banking institutions among the objects of criminological security", *International Legal Bulletin: Collection of Scientific Works of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, vol. 1, pp. 61—67.

14. Orlova-Kurylova, O.V. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyi visnyk KhDU*, vol. 19 (2), pp. 86—91.

15. Rozkoshna, O.A. and Baksheeva, S.O. (2014), "Motivation of personnel activity in the banking management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 121—125.

16. Zos-Kior, M.V. and Miroshnychenko, O.O. (2020), "Development of the innovative potential of agricultural business entities", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.

17. Poplavska, O., Danylevych, N. and Pasichnichenko, D. (2021), "System of regulation of social and labor relations in banking institutions", *UKRLOGOS Group*, pp. 65—76.

18. Zhyvko, Z.B., Orlova-Kurylova, O.V., Borutska, Yu.Z. and Berezovskyi, D.O. (2021), "State regulation of ensuring the innovative potential of enterprises and greening production: formation of management strategies and assessment of competitive behavior", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 10—15.

19. Hnatenko, I.A. (2026), "Innovative entrepreneurship as a determinant of the transformation of business models of economic entities in the sphere of trade in the conditions of digitalization and clustering of the economy of Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1 (296), pp. 10—15.

20. Polova, I.M. (2015), "Social responsibility of banking institutions", *Zbirka dopovidej na IV Vseukrayins'koyi nauково-praktychnoyi Internet-konferentsiyi [Conference Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference]*, Lviv Commercial Academy, Lviv, Ukraine, pp. 121—124.

21. Shkilniak, M.M., Orlova-Kurylova, O.V., Shmychkova, I.Yu. and Danyliuk, L.S. (2021), "Transformation of the institutional environment of innovative entrepreneurship in the context of decentralization of the public administration system in the context of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 24—29.

22. Zos-Kior, M.V., Diachkov, D.V. and Pavlyk, R.V. (2019), "System of economic security of an enterprise: concept, principles, essence. State and regions", *Derzhava ta rehiony*, vol. 5, pp. 103—109.

23. Kholosta, T.P. (2018), "Problems of motivation of banking personnel", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 28 (1), pp. 206—209.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Професійно рецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26