

АНОТАЦІЯ

Шкільняк К. М. Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, здійснення системного аналізу сучасної практики інноватизації банківської діяльності й обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення механізму управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації. Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Предмет дослідження становлять теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління інноваціями в банківському бізнесі, а також механізми, інструменти і технології забезпечення інноваційного розвитку банківських установ у середовищі цифрової економіки.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволило комплексно проаналізувати інноваційний розвиток банківського бізнесу в умовах цифровізації. Системний і структурно-функціональний підходи використано для розгляду інновацій як цілісного процесу, економіко-статистичні методи - для оцінювання тенденцій і динаміки впровадження цифрових технологій, а компаративний аналіз - для порівняння розвитку банківських інновацій в Україні і за кордоном. Методи моделювання й аналітичного оцінювання дали змогу дослідити ефективність управління інноваціями, тоді як стратегічний аналіз і прогнозування використано для обґрунтування напрямів розвитку і формування форсайт-бачення трансформації банківського середовища.

В дослідження розкрито теоретико-методичні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Насамперед поглиблено розуміння цифрової економіки як сучасної парадигми розвитку, що не зводиться лише до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а відображає якісно новий тип економічної системи, у межах якої домінуючого значення набувають цифрові дані, мережеві взаємодії, платформи, електронні сервіси і нові моделі створення доданої вартості. На підставі узагальнення наукових підходів обґрунтовано, що цифрову економіку доцільно трактувати як окремий сектор економіки, у якому господарська діяльність здійснюється на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, а ключовими засобами виробництва виступають цифрові, електронні та віртуальні дані.

Одночасно уточнено зміст категорії «цифровізація». Доведено, що цифровізацію слід розглядати як більш широкий процес, ніж просто автоматизація або комп'ютеризація окремих операцій, оскільки вона охоплює активне впровадження, поширення, удосконалення і використання цифрових технологій у різних сферах суспільного й економічного життя.

У роботі наголошено, що цифровізація зумовлює трансформацію моделей функціонування економічних систем, зміну принципів взаємодії між учасниками ринку, формування нових підходів до організації бізнес-процесів, а також створює підґрунтя для появи нових ринків, послуг і каналів комунікації. У цьому контексті встановлено, що для банківського сектору цифровізація означає не лише технологічне оновлення, а і глибоку перебудову всієї логіки банківської діяльності.

Уточнено економічну сутність банківських інновацій. На відміну від підходів, у яких акцентовано переважно на продуктовому аспекті нововведень, банківську інновацію запропоновано розглядати як результат інноваційної діяльності банку, що реалізується у формі нових або вдосконалених фінансових продуктів, послуг чи технологічних процесів. Цей підхід дозволяє розширити межі трактування інноваційного розвитку

банківського бізнесу і підкреслити його системний характер. Крім того, доведено, що банківські інновації необхідно розглядати не тільки як джерело додаткових доходів або конкурентних переваг, а і як засіб поліпшення якості обслуговування, підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення транзакційних витрат і зміцнення адаптивності банківської установи.

Систематизовано механізми управління інноваціями в банківському бізнесі, які повинні включати комплексний синтез двох складових компонентів, зокрема оперативного і стратегічного управління, кожний із котрих втілюється шляхом застосування функцій інноваційного менеджменту, а саме прогнозування, планування, аналізу ринку, аналізу чинників впливу, вибору управлінських рішень, мотивацію і контроль. Обґрунтовано, що система управління інноваціями має базуватися на структурованій сукупності принципів, методів та організаційних механізмів, які забезпечують цілеспрямоване використання ресурсів для створення, впровадження та оцінювання інновацій у банківській діяльності. Доведено, що ефективне управління інноваціями передбачає не ізольоване впровадження окремих технологій, а формування цілісної управлінської системи, здатної інтегрувати стратегічні цілі розвитку банку, кадрові компетенції, технологічну інфраструктуру та зовнішні фактори цифрового середовища.

Простежено, що інноваційний розвиток банківського бізнесу в Україні відбувається в умовах нерівномірної цифрової трансформації. З одного боку, банки досить активно впроваджують мобільні додатки, інтернет-банкінг, безконтактні платіжні сервіси, цифрову ідентифікацію, елементи відкритого банкінгу та нові клієнтські сервіси. З іншого боку, цей процес стримується інституційними, фінансовими та безпековими обмеженнями. Саме тому важливе місце відведено не лише опису позитивних зрушень, а і виявленню суперечностей, які супроводжують інноваційний розвиток банківської сфери в сучасних українських умовах.

Окрему увагу приділено компаративному аналізу інноватизації банківського бізнесу в Україні і зарубіжних країнах. Це дало змогу побачити,

що закордонна практика значно швидше інтегрує цифрові рішення в банківські бізнес-моделі, активніше використовує відкритий банкінг, API-рішення, блокчейн, штучний інтелект, цифрові екосистеми та співпрацю з фінтех-сектором.

На цьому тлі український банківський сектор продемонстрував не стільки відсутність інноваційного руху, скільки його фрагментарність і неоднакову глибину в різних сегментах. У результаті такого порівняння вдалося точніше визначити не лише наявні відставання, а і ті напрями, у яких українські банки вже мають основу для подальшої модернізації.

Найбільш аналітично насиченим у межах другого розділу став підрозділ, присвячений оцінці технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації. Тут увагу перенесено з опису інноваційних продуктів на питання, наскільки самі банки готові ними управляти. Показано, що результат інноваційного розвитку залежить не тільки від наявності сучасних сервісів, а і від того, як організовані внутрішні механізми прийняття рішень, координації підрозділів, впровадження технологій, оцінювання ризиків і взаємодії з зовнішніми партнерами. Саме тому інновації в банківському бізнесі проаналізовано як управлінську категорію, а не лише як технічне оновлення.

У процесі оцінювання виявлено, що в сучасному банківському секторі технології управління інноваціями нерідко розвиваються швидше на рівні окремих сервісів, ніж на рівні цілісної управлінської системи. Іншими словами, банки можуть досить активно впроваджувати нові цифрові продукти, але водночас не мати достатньо узгодженого механізму стратегічного управління цими змінами. Це проявляється у частковості інноваційних рішень, нерівномірній цифровій зрілості різних банківських установ, різному рівні інтеграції технологій у внутрішні процеси та неоднаковій готовності до роботи в екосистемному середовищі.

Інституційне забезпечення реалізації банківських інновацій розглянуто як окремий аналітичний блок. Показано, що для розвитку інновацій недостатньо

лише технологічної готовності банків. Не менш важливими є якість нормативного поля, підтримка цифрової ідентифікації, розвиток платіжної інфраструктури, правові умови для відкритого банкінгу, можливості безпечного обміну даними та загальна логіка регуляторної політики. У цьому контексті зроблено висновок, що інституційне середовище в Україні хоча і демонструє поступ у напрямі цифрової трансформації, однак ще не повною мірою забезпечує безперешкодне і системне розгортання інновацій у банківському бізнесі.

Встановлено, що сучасний стан управління інноваціями в банківському бізнесі в Україні є суперечливим. З одного боку, наявна реальна динаміка цифрових змін, оновлення сервісів та розширення інноваційних рішень. З іншого - зберігаються структурні обмеження, які не дозволяють цим процесам перейти у повністю системний формат. Саме цей висновок став підставою для подальшого переходу до обґрунтування стратегічних підходів, модернізації технологій управління інноваційним розвитком банків та розроблення форсайт-орієнтирів їх подальшої трансформації.

Запропоновано концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Її зміст полягає в тому, що інноваційний розвиток банку слід розглядати як результат взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх віднесено технологічні тренди, регуляторні зміни, конкурентний тиск і зміну потреб клієнтів. До внутрішніх - ресурсний потенціал банку, рівень кадрових компетенцій і стан технологічної бази. Розроблена модель дає змогу побачити інноваційний розвиток не як набір розрізнених рішень, а як цілісний процес, який потребує узгодженого управління.

Окремо підкреслено, що модернізація технологій управління інноваційним розвитком банків не повинна зводитися лише до оновлення окремих цифрових сервісів. Йдеться про більш широкую перебудову: зміну підходів до прийняття рішень, посилення аналітичної складової, оновлення внутрішніх процедур, розширення цифрової взаємодії з клієнтами і більш

тісне включення банку в сучасне технологічне середовище. У цьому контексті показано, що ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від того, наскільки банк здатний перейти від часткової цифровізації до системного технологічного оновлення.

У роботі також окреслено перспективні технологічні орієнтири для банківського бізнесу. Йдеться про використання відкритих інновацій, екосистемного підходу, API-рішень, блокчейн-технологій, автономного банкінгу, елементів гейміфікації та IoT-рішень. Усі ці напрями розглянуто як інструменти, що можуть впливати на гнучкість банку, швидкість його реакції на зміни та якість взаємодії з клієнтами.

У роботі окрему увагу приділено форсайт-прогнозуванню середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації. Показано, що за сучасної швидкості технологічних змін банківські установи вже не можуть орієнтуватися лише на поточні ринкові сигнали або короткострокове планування. Саме тому форсайт розглянуто як інструмент випереджального бачення, який дає змогу не просто фіксувати наявні тенденції, а визначати можливі напрями подальшої трансформації банківського середовища під впливом цифрових технологій, регуляторних змін, нових моделей клієнтської поведінки та розвитку фінтех-екосистем. Цей підхід дозволяє банкам краще оцінювати майбутні виклики, знижувати рівень невизначеності та приймати більш виважені стратегічні рішення.

У результаті дослідження набули подальшого розвитку підходи до формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку банківського сектору України. Обґрунтовано, що до пріоритетних орієнтирів належать імплементація міжнародного досвіду розвитку фінтех-інновацій, використання цифрових платформ для міжнародних платежів, розвиток мобільного банкінгу, створення цифрових фінансових екосистем, активізація співпраці банків із фінтех-компаніями і посилення інституційної підтримки цифрової трансформації банківської діяльності.

Показано, що реалізація цих напрямів створює передумови для підвищення адаптивності банківського сектору, зміцнення його конкурентоспроможності та розширення можливостей для інтеграції у глобальний цифровий фінансовий простір.

Отже, поставлена в дисертації мета була досягнута, а визначені завдання - послідовно розв'язані. У роботі вдалося не лише уточнити теоретико-методологічні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, а і показати, як ці процеси проявляються на практиці, які обмеження їх стримують і в якому напрямі має відбуватися подальше оновлення банківської діяльності. Саме тому результати дослідження логічно поєднують три рівні: теоретичний, аналітичний і прикладний, а запропоновані підходи дають підстави розглядати інноваційний розвиток банківського бізнесу як цілісний процес, що потребує стратегічного бачення, технологічної гнучкості та випереджального прогнозування.

Ключові слова: інновації, банківський бізнес, цифрова економіка, цифровізація, цифровий банкінг, інноватизація, фінтех, відкритий банкінг, необанкінг, блокчейн, стратегічне управління, форсайт-прогнозування.

ANNOTATION

Shkilnyak K. M. Innovation Management in Banking Business in the Context of the Digital Economy. – Qualification scientific work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 "Management". – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The purpose of this dissertation is to develop theoretical and methodological foundations for innovation management in the banking business within the digital economy, to conduct a systemic analysis of current practices in banking innovation, and to substantiate scientific and practical approaches to improving the mechanism of managing innovative development in the banking business under digitalization conditions. The object of the study is the processes of innovative development in the banking business amid the digital transformation of the economy. The subject of the study includes theoretical, scientific-methodological, and applied foundations of innovation management in banking, as well as mechanisms, tools, and technologies ensuring the innovative development of banking institutions in the digital economy environment.

The methodological basis of the research combines general scientific and specialized methods, enabling a comprehensive analysis of innovative development in banking under digitalization. Systemic and structural-functional approaches were used to consider innovations as an integral process; economic-statistical methods were applied to evaluate trends and dynamics of digital technology implementation; and comparative analysis was employed to compare the development of banking innovations in Ukraine and abroad. Modeling and analytical evaluation methods allowed for studying the effectiveness of innovation management, while strategic analysis and forecasting were used to justify development directions and to form a foresight vision of the transformation of the banking environment.

The study reveals the theoretical and methodological foundations of innovation management in the banking business within the digital economy. Primarily, it deepens the understanding of the digital economy as a modern development

paradigm, which is not limited merely to the implementation of information and communication technologies but reflects a qualitatively new type of economic system. In this system, digital data, network interactions, platforms, electronic services, and new models of value creation gain dominant importance. Based on a synthesis of scientific approaches, it is substantiated that the digital economy should be considered as a distinct sector of the economy, where economic activities are carried out based on information-communication and digital technologies, and the key means of production are digital, electronic, and virtual data.

Simultaneously, the content of the category "digitalization" is clarified. It is demonstrated that digitalization should be viewed as a broader process than merely automation or computerization of individual operations, as it encompasses the active implementation, dissemination, improvement, and use of digital technologies in various spheres of social and economic life.

The work emphasizes that digitalization drives the transformation of economic system functioning models, changes the principles of interaction among market participants, forms new approaches to organizing business processes, and creates a foundation for the emergence of new markets, services, and communication channels. In this context, it is established that for the banking sector, digitalization means not only technological renewal but also a profound restructuring of the entire logic of banking activities.

The economic essence of banking innovations is clarified. Unlike approaches that focus mainly on the product aspect of innovations, banking innovation is proposed to be considered as the result of a bank's innovative activity, realized in the form of new or improved financial products, services, or technological processes. This approach allows expanding the boundaries of interpreting the innovative development of the banking business and to emphasize its systemic nature. Furthermore, it is demonstrated that banking innovations should be regarded not only as a source of additional income or competitive advantages but also as a means to improve service quality, enhance the efficiency of business processes, reduce transaction costs, and strengthen the adaptability of banking institutions.

The mechanisms of innovation management in the banking business are systematized, which should include a comprehensive synthesis of two key components: operational and strategic management. Each of these is implemented through the application of innovation management functions, namely forecasting, planning, market analysis, impact factor analysis, decision-making, motivation, and control. It is substantiated that the innovation management system must be based on a structured set of principles, methods, and organizational mechanisms that ensure the purposeful use of resources for the creation, implementation, and evaluation of innovations in banking activities. It is proven that effective innovation management implies not the isolated introduction of individual technologies but the formation of an integrated management system capable of aligning the bank's strategic development goals, personnel competencies, technological infrastructure, and external factors of the digital environment.

It is observed that the innovative development of the banking business in Ukraine occurs amid uneven digital transformation. On one hand, banks actively implement mobile applications, internet banking, contactless payment services, digital identification, elements of open banking, and new customer services. On the other hand, this process is constrained by institutional, financial, and security limitations. Therefore, significant attention is given not only to describing positive changes but also to identifying contradictions accompanying the innovative development of the banking sector under current Ukrainian conditions.

Special attention is paid to the comparative analysis of banking innovation in Ukraine and foreign countries. This allowed revealing that foreign practice integrates digital solutions into banking business models much faster, actively utilizing open banking, API solutions, blockchain, artificial intelligence, digital ecosystems, and collaboration with the fintech sector.

Against this background, the Ukrainian banking sector has demonstrated not so much a lack of innovative movement as its fragmentation and uneven depth across different segments. As a result of this comparison, it became possible to more precisely identify not only existing gaps but also those areas where Ukrainian banks already have a foundation for further modernization.

The most analytically rich part of the second chapter was the subsection dedicated to assessing innovation management technologies in banking and the institutional support for their implementation. Here, the focus shifted from describing innovative products to the question of how ready banks themselves are to manage them. It was shown that the outcome of innovative development depends not only on the availability of modern services but also on how internal mechanisms for decision-making, coordination of departments, technology implementation, risk assessment, and interaction with external partners are organized. Therefore, innovations in banking are analyzed as a management category rather than merely technical upgrades.

During the evaluation, it was found that in the modern banking sector, innovation management technologies often develop faster at the level of individual services than at the level of an integrated management system. In other words, banks may actively introduce new digital products but lack a sufficiently coordinated mechanism for strategic management of these changes. This manifests in partial innovation solutions, uneven digital maturity among different banks, varying levels of technology integration into internal processes, and differing readiness to operate in an ecosystem environment.

Institutional support for the implementation of banking innovations was considered as a separate analytical block. It was shown that technological readiness alone is insufficient for innovation development. Equally important are the quality of the regulatory framework, support for digital identification, development of payment infrastructure, legal conditions for open banking, secure data exchange capabilities, and the overall logic of regulatory policy. In this context, it was concluded that although the institutional environment in Ukraine shows progress toward digital transformation, it still does not fully ensure the seamless and systematic deployment of innovations in banking.

It was established that the current state of innovation management in Ukrainian banking is contradictory. On one hand, there is real dynamism in digital changes, service updates, and expansion of innovative solutions. On the other hand, structural limitations persist that prevent these processes from becoming fully systemic. This

conclusion formed the basis for further justification of strategic approaches, modernization of innovation management technologies in banks, and development of foresight guidelines for their further transformation.

A conceptual model of innovation management in banking business development under the digital economy was proposed. Its essence is that a bank's innovative development should be viewed as the result of interaction between external and internal factors. External factors include technological trends, regulatory changes, competitive pressure, and changing customer needs. Internal factors include the bank's resource potential, level of staff competencies, and state of technological infrastructure. The developed model allows viewing innovative development not as a set of fragmented decisions but as an integrated process requiring coordinated management.

It was specifically emphasized that modernization of innovation management technologies in banks should not be limited to updating individual digital services. It involves a broader restructuring: changing decision-making approaches, strengthening analytical components, updating internal procedures, expanding digital interaction with clients, and more closely integrating the bank into the modern technological environment. In this context, it was shown that the effectiveness of innovative development largely depends on the bank's ability to move from partial digitalization to systemic technological renewal.

The study also outlines promising technological directions for the banking business. These include the use of open innovation, an ecosystem approach, API solutions, blockchain technologies, autonomous banking, elements of gamification, and IoT solutions. All these areas are considered as tools that can influence a bank's flexibility, speed of response to changes, and quality of customer interaction.

Special attention is given to foresight forecasting of the innovation development environment in banking under digitalization. It is shown that, given the current pace of technological change, banks can no longer rely solely on current market signals or short-term planning. Therefore, foresight is viewed as a tool for anticipatory vision, enabling not just the identification of existing trends but also the determination of possible directions for further transformation of the banking

environment under the influence of digital technologies, regulatory changes, new customer behavior models, and the development of fintech ecosystems. This approach allows banks to better assess future challenges, reduce uncertainty, and make more balanced strategic decisions.

As a result of the research, approaches to forming strategic directions for the innovative development of Ukraine's banking sector have been further developed. It is substantiated that priority directions include the implementation of international experience in fintech innovation development, the use of digital platforms for international payments, the development of mobile banking, the creation of digital financial ecosystems, the activation of cooperation between banks and fintech companies, and strengthening institutional support for the digital transformation of banking activities.

It is shown that implementing these directions creates prerequisites for enhancing the adaptability of the banking sector, strengthening its competitiveness, and expanding opportunities for integration into the global digital financial space.

Thus, the goal set in the dissertation was achieved, and the defined tasks were consistently solved. The work managed not only to clarify the theoretical and methodological foundations of innovation management in banking business within the digital economy but also to demonstrate how these processes manifest in practice, what constraints hinder them, and the direction for further renewal of banking activities. Therefore, the research results logically combine three levels: theoretical, analytical, and applied, and the proposed approaches provide grounds to consider innovative development in banking as an integrated process requiring strategic vision, technological flexibility, and anticipatory forecasting.

Keywords: innovations, banking business, digital economy, digitalization, digital banking, fintech, open banking, neo banking, blockchain, strategic management, foresight forecasting.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Шкільняк К.М. Теоретичні основи сучасної парадигми цифровізації української економіки. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 106-115. URL: [URL:https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106](https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106) (0,66 друк.арк.)

2. Шкільняк К.М. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С. 84-92. URL:[URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24) DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-84-92 (0,4 друк. арк.)

3. Шкільняк К.М. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №4 С.12-16. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-1> (0,23 друк.арк.)

4. Шкільняк К.М., Монастирський Г.Л. Управління інноваціями як стратегічний фактор розвитку банківської сфери. Журнал «Економічний аналіз». 2025 том 35 №4. С.531-541. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6533>

Публікації апробаційного характеру

5. Шкільняк К.М. Інновації в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. (0,21 друк.арк.)

6. Шкільняк К.М. Сутність банківських інновацій та управління ними Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 202-207. (0,25 друк.арк.)

7. Шкільняк К.М. Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 листопада 2023 року, Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2023. С.179-181. (0,2 друк.арк.)

8. Шкільняк К.М. Цифрова економіка як новий тип економіки її витoki та умови становлення Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. С. 396-401. (0,27 друк.арк.)

9. Л. Кислюк, Н. Леонідова, К. Шкільняк Інформаційний менеджмент підприємств в умовах цифровізації Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 року, ПДАУ, Полтава 2024, С. 236-240. (0,22 друк.арк.)

10. Шкільняк К.М., Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2024, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. (0,22 друк.арк.)

11. Шкільняк К.М. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Збараж, 2025. С. 279-284. (0,27 друк.арк.)