

В. В. Волкова,

к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1539-6194>

Н. І. Волкова,

к. е. н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3790-3636>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.204

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

V. Volkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

N. Volkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

FINANCIAL PLANNING AS A MEANS OF IMPLEMENTING THE BANK'S FINANCIAL STRATEGY

Стаття присвячена розробці механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії. На матеріалах АТ КБ "Приватбанк" проаналізовано фінансову діяльність і основні показники. Встановлено фокусування стратегії банку на якість активів замість їх кількісного нарощування; обґрунтовано адаптивну політику управління зобов'язаннями, зокрема в умовах коливань стабільності залучених коштів і доведено, зобов'язання банку у 2022–2024 рр. мали тенденцію до зростання; виокремлено, зростання власного капіталу забезпечує належний рівень захисту від потенційних ризиків; збільшення прибутку демонструє здатність банку зберігати фінансову стабільність; позитивна динаміка рентабельності активів (ROA) свідчить про зростання ефективності роботи банку. Доведено, стратегія дозволяє не лише відповідати на глобальні виклики, а й формувати сталу фінансову модель із довгостроковою перспективою. Впровадження запропонованого авторами механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії зробить систему планування більш адаптивною, прозорою і надійною завдяки реалізації сценарного й стрес-планування, стандартизації підходів до моделювання та бюджетування, цифровізації процесів через BI-платформи, розбудову аналітичних команд, а також поглиблення співпраці з регулятором.

The article is devoted to the development of a mechanism for ensuring financial planning as a means of implementing a financial strategy. It is argued that the formation of an effective financial strategy of banking institutions is the basis for financial intermediaries to remain competitive, profitable and liquid.

Purpose: to substantiate the peculiarities of the bank's activities in wartime and to formulate proposals for the implementation of a mechanism for ensuring financial planning as a means of implementing a financial strategy.

Results. Based on the materials of JSC CB "Privatbank", financial activity and main indicators are analyzed. Analysis of bank assets indicates market stabilization or a change in bank strategy — for example, a focus on asset quality instead of their quantitative growth; an adaptive liability management policy is justified, in particular in conditions of fluctuations in the stability of attracted funds and it is proven that the bank's liabilities in 2022—2024 had a tendency to grow; it is highlighted that the growth of equity provides an appropriate level of protection against potential risks; an increase in profit demonstrates the bank's ability to maintain financial stability; positive dynamics of return on assets (ROA) indicates an increase in the bank's efficiency. An analysis of the financial condition of JSC CB "PrivatBank" demonstrated that even in conditions of external instability (military conflict, macroeconomic shocks), the bank is able to maintain positive dynamics of assets, capital, and profitability. The effectiveness of certain internal management and planning mechanisms is established, but at the same time the need for further improvement of the financial planning system is emphasized to ensure greater resilience to future risks. It is proven that the strategy allows not only to respond to global challenges, but also to form a sustainable financial model with a long-term perspective.

Conclusions. The implementation of the financial planning mechanism proposed by the authors as a means of implementing a financial strategy will make the planning system more adaptive, transparent and reliable due to the implementation of scenario and stress planning, standardization of approaches to modeling and budgeting, digitalization of processes through BI platforms, development of analytical teams, as well as deepening cooperation with the regulator.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансове планування, банк, фінансова модель, плани відновлення діяльності, страхування, цифровізація, інновації, диверсифікація, принципи ESG.

Key words: financial strategy, financial planning, bank, financial model, business recovery plans, insurance, digitalization, innovation, diversification, ESG principles.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах воєнного стану банківська система України відіграє значну роль у забезпеченні ресурсами економічних суб'єктів господарства, тому важливим є прийняття менеджментом банків правильних рішень щодо їх фінансової діяльності. Для того, щоб банківські установи і надалі залишалися конкурентоспроможними, прибутковими та ліквідними значущим є формування їхньої ефективної фінансової стратегії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і практичним аспектам фінансової стратегії банків присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, А. Казарєзов, С. Матвієнко визначили поняття фінансової стратегії комерційного банку та встановлення системного підходу до формулювання моделі фінансової стратегії банку [1], Н. Вядрова дослідила роль і місце фінансової стратегії у розвитку банківських установ [2], І. Краснова, І. Коцюба [3], С. Родченко [4] визначили сутність і класифікацію фінансових стратегій у банку, Р. Павлов проаналізував фінансові стратегії у рамках стратегічного менеджменту банку [5], Г. Челепюк обґрунтувала необхідність якіс-

ної розробки конкурентної стратегії та довела, фінансова стратегія займає важливе місце в рамках стратегічного планування комерційного банку [6], Н. Кара, І. Процик виокремили механізм бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин, сутність фінансового планування банківської діяльності та його значення в системі управління банком [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтування на основі системного підходу особливостей діяльності банку в умовах війни та формулювання пропозицій щодо розгортання механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науковці у більшості випадків фінансову стратегію розглядають, як частину фінансового планування, інтерпретуючи як "формулювання довгострокових цілей у вигляді кількісних показників". Ми у своєму дослідженні покладаємось на фундаментальне тлумачення засновника планування І. Ансоффа, який розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [8]. Критичний аналіз

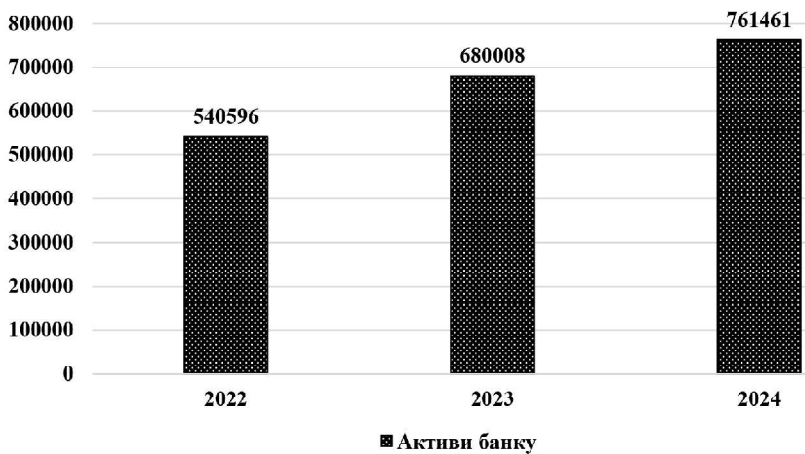


Рис. 1. Динаміка активів АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

наукових робіт свідчить про те, що в дослідженнях не в повній мірі розкрито вплив сучасних викликів на формування фінансової стратегії банку та не доведено важливість фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії. Подальшого дослідження потребує питання ефективної фінансової стратегії банку в мінливого економічного середовища, узгодженості фінансового планування, адже саме це є визначальним для збереження стабільності банківської системи.

Завдяки фінансовій стратегії банку, як ключової функціональної стратегії, досягаються стратегічні цілі банківської діяльності. Фінансовий план охоплює фінансові результати діяльності банку, його фінансові, матеріальні та людські ресурси та є засобом реалізації пріоритетною фінансової стратегії задля досягнення загальних цілей банківської установи, включаючи мобілізацію коштів, кредитування та забезпечення стабільності.

Банківська система України зіткнулася з серйозними викликами через початок агресивної війни росії. Під час війни робота банків надзвичайно важлива, оскільки саме вони забезпечують функціонування фінансового ринку. Незважаючи на труднощі, банки поступово адаптуються до нових умов, підтримуючи стабільність фінансового стану національної системи. Кількість банків в

Україні протягом останніх років поступово зменшується, що відбитком змін, які відбуваються в банківській системі. Станом на 1 січня 2025 року функціонував 61 банк, що на 6 менше, ніж на 1 січня 2023 року. Кількість банків із іноземним капіталом у 2022–2024 рр. скоротилася на 3 установи і на кінець 2024 року становила 26, з яких 19 зі 100% іноземним капіталом [9]. Основне скорочення протягом 2024 року відбувається за рахунок банків з іноземним капіталом. Вагоме місце в українській банківській системі займає АТ КБ "Приватбанк", на прикладі якого і реалізуємо своє дослідження.

АТ КБ "ПриватБанк" державний банк, заснований 7 лютого 1992 р. як товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "ПриватБанк". У 2000 ро-

ці банк було реорганізовано у закриті акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". Подальша реструктуризація відбулася у 2009 році, коли банк став публічним акціонерним товариством. А у 2016 році держава придбала 100% акцій банку та стала єдиним акціонером банку. При цьому, функції з управління корпоративними правами банку перейшли до Кабінету Міністрів України. У 2018 році було змінено організаційно-правову форму банку на акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк". На сьогодні технологічна модернізація банку реалізується у контексті сталого розвитку. АТ КБ "ПриватБанк" активно впроваджує принципи ESG, інвестує у проекти зеленої економіки, підтримує соціально орієнтовані ініціативи та мале підприємництво. Така стратегія дозволяє не лише відповідати на глобальні виклики, а й формувати сталу фінансову модель із довгостроковою перспективою.

Цілісне уявлення про результати функціонування банківської установи в умовах трансформації ринкового середовища надає використання аналітичного підходу, заснованого на систематизації релевантних показників діяльності. Початкова увага у цьому контексті зосереджується на аналізі активів банку, як первинному маркері змін банківської діяльності.

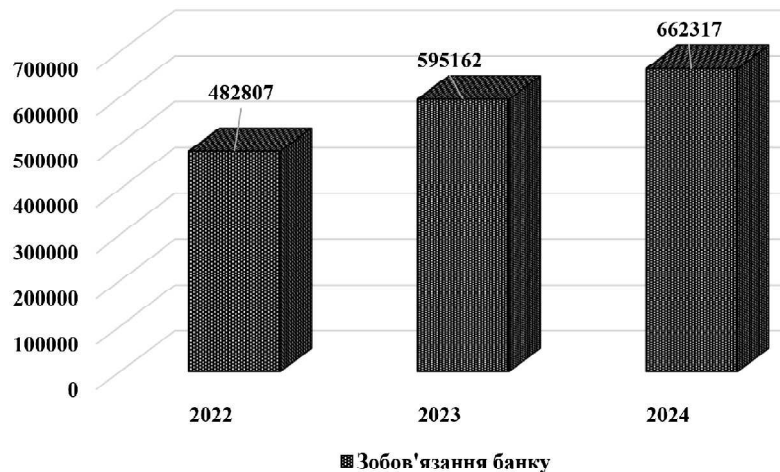


Рис. 2. Динаміка зобов'язань АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

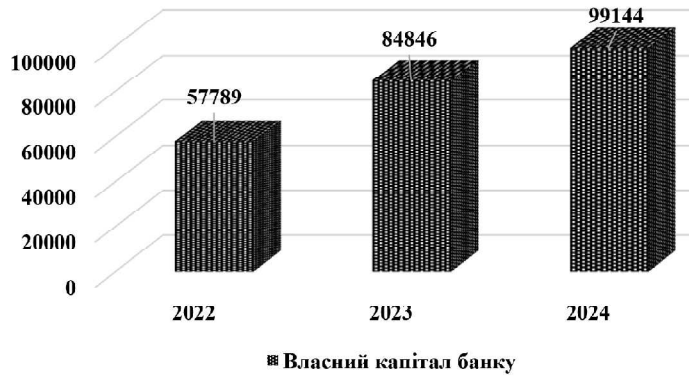


Рис. 3. Динаміка власного капіталу АТ КБ "ПриватБанк" у 2022—2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

Активи банку щороку зростали, що доводить його динамічний розвиток. Значний приріст відбувся у 2023 році понад 139 млрд грн, що є результатом розширення кредитного портфеля, залучення нових клієнтів або зростання вартості цінних паперів. Уповільнення темпів зростання до 12% у 2024 році свідчить про стабілізацію ринку або зміну стратегії банку наприклад, фокус на якість активів замість їх кількісного нарощування (рис. 1). Спостережувана динаміка показника демонструє, АТ КБ "ПриватБанк", адаптуючись до викликів часу, обрав стратегію фінансової обережності та акумуляції ресурсів. З одного боку — це виправдано, адже надмірна кредитна активність у кризові періоди може призвести до росту частки проблемних активів. Додамо, економічні відносини щодо захисту від ризиків всіх суб'єктів, які беруть участь у процесі кредитування, прямо чи опосередковано впливають на виконання зобов'язань позичальника перед кредитором, а значить кредитне страхування залишається актуальним у скороченні частки проблемних кредитів в умовах сучасних викликів. З іншого — банк має значний потенціал для поступового нарощування кредитного портфеля, особливо за умови стабілізації економічного середовища.

Фінансова стабільність банку потребує адаптивної політики управління зобов'язаннями, зокрема в умовах коливань стабільності залучених коштів. Зобов'язання банку у 2022—2024 рр. мали тенденцію до зростання. Найбільший приріст — 23% спостерігався у 2023 р., що свідчить про активне залучення ресурсів (депозитів, кредитів від інших банків або фінансових інструментів). У 2024 р. темп зростання знизився до 11%, що вказує на стабілізацію або уповільнення активного залучення коштів (рис. 2). Розробка багаторівневої системи моніторингу руху коштів на рахунках клієнтів з використанням методів прогнозного моделювання дає можливість враховувати зміни у структурі та обсягах залучених ресурсів. Впровадження динамічного ціноутворення на депозитні продукти з урахуванням поточної ситуації на фінансовому ринку, стратегічних цілей банку та специфіки окремих клієнтських сегментів забезпечує оптимальний баланс між вартістю та стабільністю залучених коштів. Диверсифікація джерел фінансування через залучення коштів на світових ринках капіталу, використання інструментів сек'юритизації активів та розвиток співпраці з інституційними інвесторами сприяє зниженню залежності від коливань на локальному депозитному ринку. Реалізація програм фінансової інклюзії для

залучення нових категорій клієнтів, які раніше не користувалися банківськими послугами, розширює ресурсну базу банку та забезпечує додаткові джерела стабільного фінансування.

Власний капітал банку репрезентує обсяг ресурсів, що постійно перебувають у розпорядженні установи та не підлягають поверненню кредиторам. Саме він виступає фінансовим буфером у разі збитків і виконує захисну функцію в умовах волатильного макроекономічного середовища. За період 2022—2024 рр. АТ КБ "ПриватБанк" підтверджує стабільне зростання власного капіталу. Власний капітал банку збільшився з 57 789 млн грн у 2022 р. до 99 144 млн грн у 2024 р., з максимальною динамікою (+46,8%) у 2023 р., що вказує на активне зміцнення фінансової стійкості та капіталізацію банку (рис. 3). Така тенденція підтверджує адаптивність фінансової моделі банку до екзогенних викликів і його здатність акумулювати внутрішні ресурси для стабілізації капітальної бази. Зростання власного капіталу у 2023 році дало підґрунтя для подальшого забезпечення ліквідності, платоспроможності та збереження довіри з боку клієнтів та партнерів у складному економічному середовищі. Потенціал зростання, підтверджений збільшенням власного капіталу майже на 47% за 2023 рік, відкривав можливості для активнішого залучення інвестицій, розширення кредитного портфеля та нарощування операційної маси. Консолідація капітальної бази створила передумови для забезпечення довгострокової стабільності фінансового посередника, що набуло особливої актуальності в умовах макроекономічної нестабільності. Зростання власного капіталу забезпечує належний рівень захисту від потенційних ризиків, пов'язаних із волатильністю фінансових ринків та непередбачуваними коливаннями економічних циклів. Страхування кредитних ризиків буде захищати банківську установу від збитків та врешті-решт сприятиме підтриманню достатнього рівня капіталізації банків. Отримані дані є також підґрунтям для наступного етапу аналізу — розрахунку прибутку (рис. 4).

Прибуток банку показав зростання з 30 198 млн грн у 2022 р. до 40 141 млн грн у 2024 р., однак темп приросту скоротився з 25,1% у 2023 р. до 6,3% у 2024 р., що свідчить про стабілізацію доходів і ефективності діяльності. Такий рівень прибутковості говорить про значну гнучкість операційної діяльності, зважене управління ресурсами та здатність банку зберігати фінансову стабільність навіть в умовах глибокої економічної трансформації.

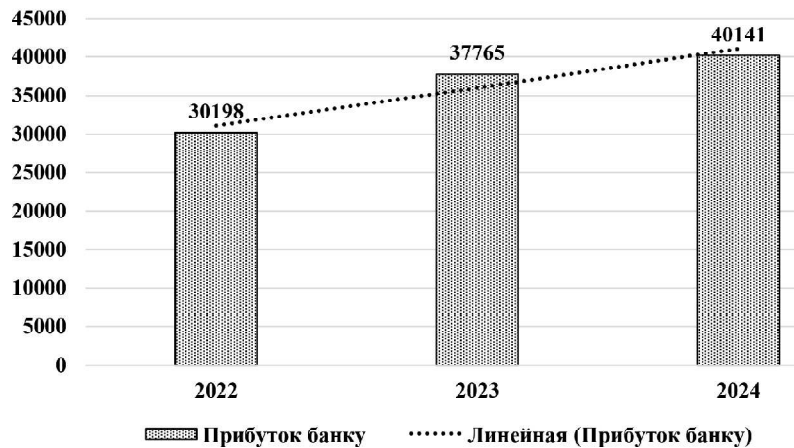


Рис. 4. Динаміка прибутку АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].

Динаміка рентабельності активів (ROA) свідчить про зростання ефективності роботи банку. У 2022 році ROA становила 3,3%, а в 2023 році зросла до 6,2% завдяки збільшенню прибутку та оптимізації витрат. У 2024 році, з чистим прибутком 40,1 млрд грн та загальними активами 761 млрд грн, ROA склала близько 5,14%. Позитивна динаміка цього показника продемонстрована на рисунку 5.

Отже, результати аналізу фінансової діяльності АТ КБ "ПриватБанк" у 2022–2024 роках свідчать про поступове зміцнення його капітальної бази, зростання ефективності операційної діяльності та адаптивності до сучасних викликів. Банк зміцнює фінансову стійкість і капіталізацію, підтримуючи ефективну роботу на ринку, продовжує впроваджувати інноваційні рішення в управлінні ризиками та фінансами, демонструє стабільність ключових показників: активи та зобов'язання зростали щороку, власний капітал збільшився майже вдвічі, а прибуток і рентабельність активів (ROA) показали позитивну динаміку; темпи зростання у 2024 році трохи сповільнилися, що свідчить про стабілізацію та фокус на ефективність діяльності. За умови збереження поточної стратегії та підвищення якості активів, АТ КБ "ПриватБанк" має всі передумови для стійкого розвитку у середньо— та довгостроковій перспективі.

Критичний огляд спеціальної літератури і власне дослідження, дозволило нам у якості інструмента реалізації фінансової стратегії банку розробити та побудувати механізм забезпечення фінансового планування

(рис. 6). Необхідність побудови цього механізму обумовлена прагненням забезпечити фінансову стабільність банків. Даний механізм забезпечення фінансового планування спрямований на зниження ризиків та підвищення ефективності управління банком. Його розподіл на три основні етапи дозволяє послідовно реалізовувати заходи щодо аналізу, оптимізації та оцінки фінансової стратегії банку.

Перший етап — формування та вибір оптимальної фінансової стратегії. На цьому етапі аналізуються ринкове середовище та економічні умови. Аналіз включає дослідження макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, валютний курс, рівень безробіття та загальні тенденції в економіці країни. Важливим є аналіз фінансового ринку та регуляторних вимог, що дозволяє оцінити загальні умови підприємницької діяльності банку та визначити можливі ризики, які можуть змінити його ринкові позиції. Далі вектор розвитку має зміщуватись у бік стратегічного планування ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та нарощування довгострокового капіталу.

Формування комплексної системи ризик-менеджменту з використанням сучасних методів кількісної оцінки ризиків, включаючи стрес-тестування та сценарний аналіз. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в усі аспекти діяльності фінансового посередника, включаючи стратегічне планування, розробку нових продуктів та формування цінової політики, забезпечує збалансований розвиток банку з урахуванням співвідношення ри-

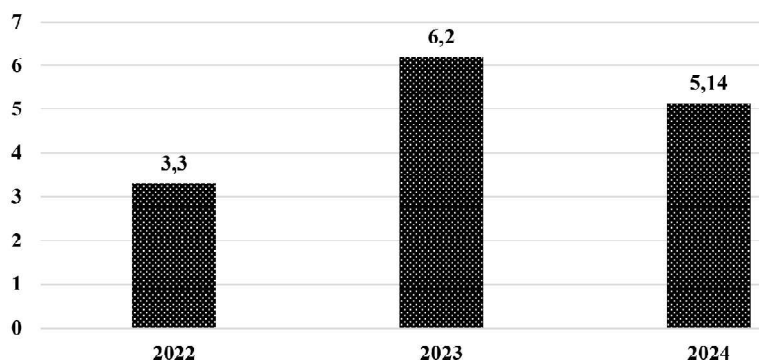


Рис. 5. Динаміка рентабельності активів (ROA) АТ КБ "ПриватБанк" за 2022–2024 рр., %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [10].



Рис. 6. Механізм забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії банку

Джерело: власна розробка авторів.

зику та дохідності. Підвищення прозорості діяльності банку через розширення обсягу публічної інформації про фінансові показники, структуру власності та корпоративне управління сприяє зростанню довіри з боку потенційних інвесторів.

Введення міжнародних стандартів корпоративного управління підвищує інвестиційну привабливість банку та створює передумови для залучення довгострокового капіталу. Інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в діяльність банку є чинником покращення його надійності в умовах зростання уваги суспільства до екологічних та соціальних аспектів діяльності бізнесу. Створення інноваційних банківських продуктів, спрямованих на фінансування проєктів з відновлюваної енергетики, енергоефективності дозволяє банку залучити нові категорії клієнтів, зацікавлених у сталому розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) в процес оцінки кредитних ризиків сприяє формуванню якісного кредитного портфеля. Реалізація соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку малого бізнесу, забезпечує зміцнен-

ня репутації банку та розширення його клієнтської бази. Це дозволяє не лише закріпити наявні позиції, а й закласти фундамент для довготривалого конкурентного зростання. Чіткий розподіл функцій та відповідальності менеджерів різних структурних підрозділів банку, а також забезпечення належного рівня прозорості прийняття рішень, створює передумови для захисту інтересів усіх стейкхолдерів.

Другий етап — оптимізація фінансового планування банку з урахуванням рівня ризиків. Головним напрямом мінімізації ризиків є розробка стратегічного фінансового плану, метою якого є визначення основних цілей і стратегії банківської діяльності в умовах війни. В основі такого плану лежить результати стратегічного аналізу, що дає можливість визначити стратегічні цілі діяльності банку та створити інформаційну базу для прогнозування та прийняття рішення про найбільш ефективну альтернативу.

Автоматизація та цифровізація процесів планування доводить, інвестиції в сучасні ІТ-системи є критично важливими. Низький рівень цифровізації планових про-

цес є бар'єром для швидкого моделювання альтернативних сценаріїв [11]. Без автоматизованих систем (наприклад, BI-платформ, ERP-систем) банки не можуть оперативнo реагувати на зміну сценаріїв, що особливо важливо в умовах змінності фінансового середовища. Автоматизовані рішення дозволяють прискорити роботу над планами, зменшити людські помилки та створити можливість регулярного оновлення прогнозів на основі нових даних. Комплексний характер змін у діяльності банку вимагає гнучкого управління ресурсами, адаптації до ринкових змін та стратегічного фокусування на утриманні балансу між рентабельністю та стабільністю. Імплементация інтегрованого підходу до управління активами та пасивами з використанням сучасних методів фінансового моделювання забезпечує оптимізацію структури балансу банку з урахуванням ризику, доходності та ліквідності.

Останнім ключовим елементом даного етапу є використання математичних моделей і аналізу даних. Сучасні методи аналізу, такі як стрес-тестування, VaR (Value at Risk тощо, дозволяють моніторити потенційні фінансові загрози та своєчасно їх усувати. Розвиток аналітичних можливостей інформаційних систем банку через впровадження технологій обробки великих даних (Big Data) та машинного навчання дозволяє підвищити якість прогнозування ринкових тенденцій та поведінки клієнтів.

Третій етап — оцінка та управління фінансовою стратегією банку. На цьому етапі здійснюється постійний аналіз структурної стійкості банківського портфеля, що включає оцінку ліквідності активів, фінансової стійкості позичальників та ефективності банківських продуктів.

У 2019 році Національний банк України запровадив вимоги щодо складання планів відновлення діяльності банків України та банківських груп, які повинні охоплювати багатогранні заходи щодо управління фінансовими ризиками, забезпечення фінансової стійкості та життєдіяльності банків у випадку значного погіршення їх фінансового стану [12]. З 2021 року розроблення планів відновлення діяльності банків є обов'язковим для всіх банківських установ. Додомо, система регулювання банків в Україні особливо в періоді війни має значні виклики. Регуляторні вимоги, такі як нормативи капіталу, резервів, ліквідності, можуть змінюватися, що створює додаткову невизначеність для довгострокового планування. У той же час, НБУ активно працює над стратегіями фінансової стабільності, що вимагає гнучких механізмів планування з боку банків. Це означає, що банки змушені закладати в план "буферні" сценарії, що може знижувати ефективність використання ресурсів [13, 14].

Формування культури довгострокового стратегічного планування важливо, щоб у банківському середовищі посилювалося стратегічне мислення: не лише оперативні (короткострокові) бюджети, а чіткі стратегічні фінансові цілі з KPI (ключовими показниками ефективності). Регулярні перегляди та коригування планів допоможуть адаптувати фінансові стратегії до змін зовнішнього середовища, шоків та нових викликів. Забезпечення синергії між різними напрямками діяльності банку через розвиток крос-функціональної взаємодії та створення

інтегрованих команд фахівців різного профілю дозволяє отримати максимальну віддачу та продуктивність.

Регулярний перегляд та коригування фінансової стратегії дає можливість адаптуватися до ринкових змін, що є основним чинником стабільності банківської діяльності. Наприклад, за даними огляду Організації економічного співробітництва та розвитку [15], частка непрацюючих кредитів в українських банках значно зросла під впливом війни та макроекономічних шоків, що суттєво ускладнює планування майбутніх доходів та резервів. Це створює великі ризики для фінансових моделей: планувати доходи без врахування значних резервів під NPL означає недооцінювати потенційні збитки. Цей та інші приклади доводять, що для збереження стабільності банківської діяльності важливим є регулярний перегляд та оновлення фінансової стратегії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансове планування є ключовим механізмом управління банком, воно поєднує як процес ухвалення управлінських рішень, так і практичну діяльність, спрямовану на реалізацію фінансової стратегії банківської установи. Аналіз фінансової діяльності АТ КБ "Приват-Банк" показав, що навіть в умовах економічної нестабільності банк здатен підтримувати позитивну динаміку активів, капіталу й прибутковості, що демонструє ефективність певних внутрішніх механізмів управління та планування, але водночас підкреслює необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового планування, щоб забезпечити більшу стійкість до майбутніх ризиків. Впровадження розробленого авторами механізму забезпечення фінансового планування як засобу реалізації фінансової стратегії принесе низку позитивних наслідків: підвищення точності прогнозів, зниження фінансових ризиків, раціоналізація використання ресурсів, а також збільшення довіри до банків з боку регуляторів, інвесторів і клієнтів. Подальшим напрямом нашого дослідження є апробація сформованого механізму.

Література:

1. Казарезов А. Я., Матвієнко С. В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Економіка. 2010. Т. 133, Вип. 120. С. 66—71.
2. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. Фінансові дослідження. 2019. № 2 (7).
3. Краснова І. В., Коцюба І. І. Сутність та класифікація банківських фінансових стратегій. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 9-1. Частина 4.
4. Родченко С. С. Сутність та класифікація фінансових стратегій банківських установ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 26. ч. 2. С. 62.
5. Павлов Р. А. Фінансові стратегії комерційних банків у рамках стратегічного менеджменту. Ефективна економіка. 2015. № 4.

6. Чепелюк Г. М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Ефективна економіка. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.54

7. Кара Н. І., Процик І. С. Розвиток механізмів бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин. Вісник національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку". 2022. № 2 (8). С. 231—243.

8. Ansoff I. Strategic Management. I. Ansoff, Palgrave Macmillan The Limited, 2017. 233 p.

9. Основні показники діяльності банків України. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (Дата звернення: 05.11.2025).

10. Фінансова звітність. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Дата звернення: 05.11.2025).

11. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Козина В. В. Підходи до планування фінансової діяльності банку в умовах макроекономічної нестабільності. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. № 2. 2023. С. 77-83. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293759pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293759pp77-83)

12. Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: постанова Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (Дата звернення: 09.01.2026).

13. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnistcherven-2025-roku> (Дата звернення: 09.01.2026).

14. Збереження макроекономічної та фінансової стабільності: регулятори звітують про реалізацію Стратегії розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zberejennya-makroekonomichnoyi-ta-finansovoyi-stabilnosti-regulyatori-zvituyut-pro-realizatsiyu-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini?utm_source=chatgpt.com

15. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macro-economic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 09.01.2026).

References:

1. Kazariezov, A.Ia. and Matviienko, S.V. (2010), "Model of formation of financial strategy of a commercial bank", *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. Serii: Ekonomika, vol. 133, no. 120, pp. 66—71.

2. Viadrova, N.H. (2019), "Financial strategy of a bank: essence and content of the concept", *Finansovi doslidzhenia*, vol. 2 (7).

3. Krasnova, I.V. and Kotsiuba, I.I. (2014), "Essence and classification of bank financial strategies", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 9-1, no. 4.

4. Rodchenko, S.S. (2019), "Essence and classification of financial strategies of banking institutions", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 26, no. 2, p. 62.

5. Pavlov, R.A. (2015), "Financial strategies of commercial banks within strategic management", *Efektivna ekonomika*, vol. 4.

6. Chepeliuk, H. M. (2019), "Strategic analysis and development planning of bank in conditions of cooperation and factors of the environment", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>

7. Kara, N.I. and Protsyk, I.S. (2022), "Development of mechanisms of budgeting of financial activity of banks in conditions of international economic relations", *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik"*. Serii: "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku", vol. 2 (8), pp. 231—243.

8. Ansoff, I. (2017), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan The Limited, London, UK.

9. National Bank of Ukraine (2025), "Main indicators of the activity of banks in Ukraine. National Bank of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (Accessed 05 November 2025).

10. PryvatBank (2025), "Financial reporting", available at: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (Accessed 05 November 2025).

11. Khalatur, S.M. Masiuk, Yu.V. and Kozyna, V.V. (2023), "Approaches to planning of financial activity of a bank in conditions of macroeconomic instability", *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2. pp. 77—83. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2\(7\).293759pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293759pp77-83)

12. The official site of National bank of Ukraine (2019), "Regulations on plans of restoration of activity of banks of Ukraine and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (Accessed 09 January 2026).

13. The official site of National bank of Ukraine (2025), "Financial Stability Report. June", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnistcherven-2025-roku> (Accessed 09 January 2026).

14. The official site of National bank of Ukraine (2025), "Preservation of macroeconomic and financial stability: regulators report on implementation of Strategy of development of financial sector of Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zberejennya-makroekonomichnoyi-ta-finansovoyi-stabilnosti-regulyatori-zvituyut-pro-realizatsiyu-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 November 2025).

15. OECD (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macro-economic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 09 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2026 р.