

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра фінансів і кредиту**

Аналітичне забезпечення бізнес-планування в банку

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

здобувачка другого курсу, групи 272-2м
денної форми навчання

спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок

Наконечна Тетяна Володимирівна_____

Керівник:

доцент Абрамова Алла Сергіївна_____

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри № 6 від «02» грудня 2025 р.

В.о. зав. кафедри фінансів і кредиту

_____ доц. Бак Н.А.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Наконечна Т.В. Аналітичне забезпечення бізнес-планування в банку. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025. 88 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади аналітичного забезпечення бізнес-планування в банківських установах України. Проаналізовано динаміку ключових показників банківської системи та проведено поглиблений аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк». На основі кореляційно-регресивного аналізу виявлено чинники, що визначають результативність бізнес-планування. Запропоновано механізм удосконалення аналітичного забезпечення та практичні рекомендації щодо підвищення стійкості й ефективності банків у сучасних умовах..

Ключові слова: бізнес-планування бану, бізнес-план, аналітичне забезпечення, фінансова стійкість, рентабельність банку, ефективність банківської діяльності.

ANNOTATION

Nakonechna T.V. Analytical support for business planning in a bank. Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025. 88 p.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of analytical support for business planning in banking institutions of Ukraine. The dynamics of key indicators of the banking system are analysed and an in-depth analysis of the activities of JSC CB 'PrivatBank' is conducted. Based on correlation-regression analysis, the factors that determine the effectiveness of business planning are identified. A mechanism for improving analytical support and practical recommendations for increasing the stability and efficiency of banks in modern conditions are proposed.

Key words: business planning, business plan, analytical support, financial stability, bank profitability, banking efficiency.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Т.В. Наконечна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У БАНКАХ.....	6
1.1. Економічна сутність і роль бізнес-планування у діяльності банків.....	6
1.2. Аналітичне забезпечення як інструмент ефективного бізнес-планування у банківській сфері.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-планування у банках.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ ЗА 2020-2024 РОКИ.....	33
2.1. Аналіз динаміки та тенденції розвитку банківської системи України.....	33
2.2. Оцінка стану аналітичного забезпечення бізнес-планування у банках України (на прикладі АТ КБ “ПриватБанк”).....	44
2.3. Кореляційно-регресивний аналіз впливу аналітичного забезпечення на ефективність бізнес-планування банків України.....	53
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	64
3.1. Визначення ключових чинників та розроблення механізму підвищення ефективності бізнес-планування через удосконалення аналітичного забезпечення.....	64
3.2. Практичні рекомендації щодо реалізації механізму розробленого бізнес-планування в банківській системі України.....	72
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації банківського сектору України, що зумовлені повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю, посиленням регуляторних вимог та стрімким розвитком цифрових фінансових технологій, особливої значущості набуває питання ефективного бізнес-планування в банківських установах. Актуальність дослідження зумовлена тим, що якість аналітичного забезпечення визначає здатність банку своєчасно адаптувати стратегію до зовнішніх шоків, прогнозувати фінансові результати, управляти ризиками та забезпечувати стійке функціонування в умовах невизначеності. Відтак формування дієвої системи аналітичної підтримки бізнес-планування стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності банку, оптимізації структури активів і пасивів та забезпечення його фінансової стабільності.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних засад аналітичного забезпечення бізнес-планування в банківській системі України та обґрунтування механізмів підвищення результативності бізнес-планів шляхом удосконалення аналітичної інфраструктури банку.

Відповідно до визначеної мети у роботі поставлено такі завдання:

- 1) розкрити економічну сутність бізнес-планування та його роль у діяльності банків;
- 2) охарактеризувати зміст і функції аналітичного забезпечення як інструмента бізнес-планування;
- 3) узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-планування в банках;
- 4) дослідити сучасний стан та тенденції розвитку банківської системи України;
- 5) оцінити рівень аналітичного забезпечення бізнес-планування на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»;

6) здійснити кореляційно-регресивний аналіз впливу аналітичних показників на результативність бізнес-планування;

7) визначити ключові чинники ефективності бізнес-планування та розробити механізм його удосконалення на основі аналітичної підтримки;

8) запропонувати практичні рекомендації щодо реалізації розробленого механізму в банках України.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування у банківських установах України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади аналітичного забезпечення бізнес-планування банку, а також взаємозв'язки між аналітичними показниками та результативністю діяльності банків.

Інформаційною базою роботи є офіційні дані Національного банку України, фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк», статистичні матеріали банківської системи, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних науковців: Хома П.А., Глущенко Л.Д., Ковтуненко Ю.В., Приходько К., Сергєєва О.С. і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти та внутрішні документи банку.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: аналіз і синтез, порівняння, групування, економіко-статистичні методи, фінансове моделювання, кореляційно-регресивний аналіз, графічний метод, системний підхід та елементи структурно-логічного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих механізмів удосконалення аналітичного забезпечення для підвищення точності бізнес-планів банків, оптимізації управління ризиками, підсилення стратегічної стійкості та підвищення ефективності фінансових рішень.

Рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків України, а також використані у практиці стратегічного та фінансового планування.

Структура роботи визначається логікою дослідження і складається зі

вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 10 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел складається з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ

1.1. Економічна суть і роль бізнес-планування у діяльності банків

У сучасних обставинах, де економічне середовище у країні є досить не стійким та вразливим до політичних подій, потрібна складова, яка б давала розуміння стійкості та успішне результативне функціонування банківської системи. Такою складовою є бізнес-планування, що передбачає довгостроковий напрям дій, який призводить до реалізації поставленої цілі.

Бізнес-планування у банківській сфері є складним, багаторівневим та безперервним процесом, який забезпечує стратегічний розвиток фінансової установи в умовах динамічного розвитку ринкового середовища. Воно передбачає розробку детального аналітико-прогностичного документа, що містить систему цілей банку, завдання, стратегії їх досягнення, а також прогноз очікуваних фінансових результатів на певну перспективу [12].

На практиці бізнес-планування виступає ключовим інструментом управління діяльності банку, адже воно поєднує стратегічне бачення розвитку установи з конкретними тактичними кроками, спрямованими на підвищення ефективності її функціонування. Процес планування передбачає глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, що включає вивчення макроекономічних тенденцій, конкурентного ринку банківських послуг, поведінки клієнтів, а також стану нормативно-правової бази [18].

Визначеність економічної суті бізнес-планування є одним з пріоритетних питань у сучасній науковій літературі, оскільки від правильного розуміння його змісту залежить ефективність управлінських рішень на будь-якому рівні в тому числі й у банківських установах. Попри певну уніфікацію підходів, кожен дослідник питання бізнес-планування акцентує увагу на різних аспектах цього

процесу, від стратегічного управління до гнучкої адаптації суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища.

До прикладу, Ковтуненко Ю.В. у своїх працях формує доволі комплексне бачення сутності бізнес-планування, науковець розглядає його як багатофункціональний інструмент управління розвитком відповідної структури. У його трактуванні бізнес-планування охоплює опис основних параметрів діяльності та детальний аналіз ринкового середовища, оцінка виробничих процесів, організаційну структуру та фінансові результати підприємства. Згідно праць Ковтуненка Ю.В. варто зазначити, що основну функцію у ефективному бізнес-плануванні займає сам бізнес-план, що є основним джерелом інформації для ймовірних інвесторів. Адже на його основі можна сформулювати правдиву оцінку перспективності проекту, можливі ризики та рентабельність інвестицій [24].

А от Глущенко Л.Д. показує, що ефективність бізнес-планування залежить не лише від дотримання теоретичних методик, а й від здатності адаптувати їх до конкретних умов роботи підприємства, особливостей бізнесу та економічного середовища. Таким чином, бізнес-план постає як гнучкий і комплексний інструмент, що дозволяє одночасно враховувати перспективи розвитку, ресурси та ризики, а також поєднувати творчий підхід із детальними аналітичними розрахунками. Авторка зазначає, що: “Бізнес-планування є прогресивною формою планування для підприємства. Особливістю бізнес-планування є те, що тут має бути творчий підхід, який одночасно пов'язаний з рутинними операціями: детальними розрахунками та аналізом, інтеграцією різних аспектів бізнес-плану” [6]. Ця позиція наочно демонструє, що бізнес-планування є не лише формальним документом, а цілісною системою формування рішень банку, що має можливість поєднувати стратегічні цілі з практичними діями.

Окрім вітчизняних дослідників, у сучасній бібліографії сутність терміну бізнес-планування у своїх працях активно розкриває А. Остервальдер – один з провідних європейських експертів у сфері стратегічного менеджменту та інноваційного планування. Автор акцентує увагу на трансформації бізнес-плану

на гнучкий і динамічний інструмент, який відображає не лише стратегічні цілі підприємства, але й логіку створення цінності, взаємодію з клієнтами та структуру ресурсного забезпечення. А. Остервальдер розглядає бізнес-планування через призму побудови бізнес-моделі, що дозволяє визначити ключові елементи функціонування організації, оцінити економічну доцільність її діяльності та забезпечити адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища. За його підходом, бізнес-план має бути не статичним документом, а «живою моделлю», яка постійно оновлюється відповідно до ринкових умов, технологічних інновацій та зміни поведінки споживачів [50]. Це суттєво відрізняє його концепцію від підходів Ковтуненка Ю.В., орієнтованого на традиційне структурне планування, та Глушенко Л.Д., яка робить акцент на аналітичній і творчій складовій. Таким чином, ідеї А. Остервальдера дозволяють розширити зміст бізнес-планування, підкресливши його роль як інтегрованої моделі розвитку, що поєднує стратегічні орієнтири, інноваційну діяльність та ресурсне забезпечення підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи до трактування бізнес-планування, можна побачити, що дослідники розглядають цей процес як комплексну систему, яка охоплює різні аспекти управління розвитком організації. Незважаючи на певну різницю у фокусуванні, всі автори мають одну спільну думку: бізнес-планування є багатовимірною системою, яка поєднує стратегічні орієнтири розвитку з практичними заходами їх реалізації та забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень у банку.

У контексті банківської діяльності багатовимірність бізнес-планування пояснюється тим, що бізнес-план фактично виконує одночасно декілька ключових функцій - аналітичну, прогнозну та управлінську.

Передусім бізнес-план виступає аналітичним інструментом, оскільки містить систематизовану інформацію про зовнішнє конкурентне середовище, фінансовий стан банку, його ресурсні можливості та потенційні ризики. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз ринку банківських послуг, макроекономічних тенденцій та внутрішніх показників ефективності, що

дозволяє сформувати обґрунтовану інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Поряд із цим бізнес-план має чітко виражену прогностну складову, оскільки включає оцінку майбутніх фінансових результатів, визначення можливих сценаріїв розвитку банку, прогнозування зміни попиту на банківські послуги та потенційного впливу зовнішніх факторів. Завдяки прогностній функції бізнес-план дозволяє оцінити різні варіанти подальшої діяльності банку та сформувати стратегію, яка забезпечить його довгострокову стійкість і конкурентоспроможність [28].

Не менш важливою є управлінська функція бізнес-плану, оскільки вона виступає практичним інструментом реалізації цілей та завдань банку. Саме у бізнес-плані визначаються механізми координації між структурними підрозділами, розподіл відповідальності, пріоритети використання ресурсів і критерії оцінювання результативності діяльності. Таким чином, бізнес-план виступає основою для організації управлінського процесу, забезпечуючи узгодженість дій на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

На відміну від підприємств інших сфер, банківське планування є більш комплексним, адже потребує одночасного врахування вимог регулятора, динаміки фінансових ринків, структури ризиків, поведінки клієнтів та потреб у капіталі. У цьому контексті бізнес-планування виконує не лише функцію прогнозування та визначення стратегічних орієнтирів, але й слугує механізмом інтеграції управлінських дій на всіх рівнях, забезпечуючи узгодженість дій банку та його здатність адаптуватися до змін середовища, ефективно використовувати ресурси та досягати довгострокових цілей.

Банківська діяльність за своєю сутністю побудована на багаторівневому управлінні, а скільки результативність та стабільність фінансової установи неможливо забезпечити лише за допомогою одного виду планування. Саме тому у сучасній практиці планування прийнято розглядати як систему, що складається з кількох взаємопов'язаних рівнів. Кожен із них має власні функції, охоплює різні часові межі та має на меті забезпечити реалізацію різних управлінських завдань. На рис. 1.1. можна спостерігати три рівні, що формують цілісну ієрархію

управлінських рішень у банку, а саме стратегічний, тактичний та оперативний. Їх наявність і дотримання дозволяє установі підтримувати стабільність, вчасно та ефективно реагувати на зовнішні зміни у середовищі та досягати поставлених цілей у попередньо встановленні терміни.

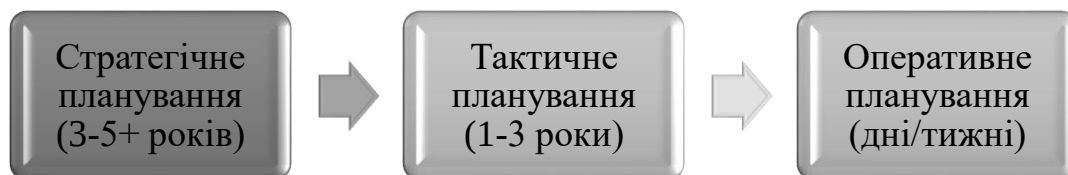


Рис.1.1. Рівні планування

Зважаючи на те, що кожен із рівнів планування виконує окремі функції та має різні часові межі, їхня роль у системі управління банком істотно відрізняється. Для більш глибокого розуміння специфіки стратегічного, тактичного та оперативного планування доцільно провести їх порівняльний аналіз за ключовими критеріями. Це дозволить чітко окреслити відмінності між рівнями, визначити їх призначення у забезпеченні ефективності діяльності банку та відобразити логіку взаємозв'язку між ними. Узагальнена характеристика трирівневої системи планування представлена в табл. 1.1.

Наведена вище порівняльна табл. 1.1. показує, що стратегічне, тактичне та оперативне планування є взаємодоповнюючими рівнями єдиної системи управління банком. Їх узгодженість забезпечує стабільність діяльності фінансової установи, ефективність реалізації стратегічних рішень та здатність вчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Взаємодія трьох рівнів планування формує цілісну систему управління діяльністю банку у межах якої ключову роль відіграє бізнес-план як інструмент узгодження управлінських рішень. Він виконує функцію направляючого механізму, що об'єднує різні управлінські дії у логічно вибудовану послідовність. У сучасних умовах бізнес-план розглядають не як формальність, а як інструмент, який поєднує аналітичні, прогнозні та управлінські процеси, забезпечуючи системність і передбачуваність розвитку фінансової установи.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз стратегічного, тактичного та оперативного планувань [18]

Критерії	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Часові рамки плану	Довгостроковий (3-5 і більше років)	Середньостроковий (1-3 роки)	Короткостроковий (день, тиждень, місяць, квартал)
Головна мета	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку банку, формування місії та бачення	Конкретизація стратегії та реалізації її через програми і бюджети	Забезпечення щоденного функціонування та дотримання нормативів
Основні завдання	Формування стратегічних цілей; управління портфелем ризиків; визначення ринкової позиції	Розподіл ресурсів; формування бюджетів підрозділів; планування доходів і витрат	Контроль виконання планів; регулювання ліквідності; оперативне вирішення відхилень
Об'єкт планування	Банк у цілому (корпоративна стратегія)	Департаменти та бізнес-напрями	Операційні процеси, транзакції, щоденні операції
Інструменти	SWOT, PEST, DAP - аналізи, стратегічні карти збалансованих показників	Бюджетування, планування ресурсів, функціональні програми	Щоденні графіки, оперативні плани, ліміти, нормативи НБУ
Рівень відповідальності	Топ-менеджер, наглядова рада	Керівники підрозділів, менеджери середньої ланки	Лінійні менеджери, операційний персонал
Зв'язок з ризиками	Формування політики ризик-менеджменту	Реалізація заходів зі зниженням ризиків	Реакція на короткострокові ризики та відхилення
Очікуваний результат	Стратегічний план розвитку банку	Тактичні плани, бюджети, програми розвитку	Забезпечення стабільної роботи банку та виконання нормативів

Аналітична складова бізнес-плану є одним із найважливіших його елементів. На цьому етапі банк формує інформаційну базу для прийняття подальших дій: досліджує кон'юнктуру ринку, оцінює власні фінансові показники, аналізує зміни у клієнтській базі, вивчає структуру ризиків і визначає

наявні ресурси. Така аналітика дозволяє не лише зафіксувати поточний стан банку, але й виявити приховані тенденції, зрозуміти потенційні напрями зростання та своєчасно розпізнати загрози, які можуть вплинути на його стабільність.

Не менш важливою є прогнозна функція бізнес-плану, адже саме вона формує уявлення про можливі сценарії розвитку банку в майбутньому. Прогнозування дає змогу визначити очікувані фінансові результати, сформувати цільові індикатори, оцінити динаміку ліквідності та прибутковості, а також обґрунтувати плани щодо розширення продуктового ряду чи вдосконалення операційних процесів. Цей етап враховує економічні тренди, регуляторні вимоги та внутрішню політику банку, що дозволяє формувати обґрунтовану стратегію розвитку.

Управлінська частина бізнес-плану забезпечує практичну реалізацію сформованих аналітичних висновків і прогнозів. Вона охоплює координацію роботи структурних підрозділів, деталізацію завдань, визначення відповідальних осіб і встановлення часових меж виконання. Завдяки цьому бізнес-план виступає інтеграційним інструментом, який пов'язує стратегічні орієнтири з тактичними заходами та оперативними діями, сприяючи узгодженості управлінських рішень у межах банківської системи.

Зважаючи на специфіку функціонування банківських установ, зведену структуру бізнес-плану доцільно подати у вигляді моделі, яка відображає логіку взаємодії аналітичної, прогнозної та управлінської складових саме у контексті банківської установи (рис.1.2).

Аналізуючи рис. 1.2., можна сказати, що бізнес-план банку формується як послідовний процес, що охоплює аналіз фінансового стану, прогнозування ключових показників та реалізацію управлінських рішень з урахуванням вимог регулятора і динаміки ринку. Таким чином, структурна побудова бізнес-плану банку забезпечує цілісний підхід до організації його діяльності, адже поєднує глибокий ситуаційний аналіз, обґрунтоване прогнозування та чітке управлінське планування. Завдяки цьому бізнес-план стає інструментом, який не лише

визначає бажаний стан банку у майбутньому, але й окреслює механізми досягнення поставлених цілей.



Рис. 1.2. Зведена структура бізнес-плану банку

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що структуроване бізнес-планування визначає рівень ефективності функціонування банку. Саме тому доцільно детальніше розглянути, яку роль воно відіграє у забезпеченні результативності та стійкості банківської діяльності.

Важливість бізнес-планування проявляється не лише у внутрішньому управлінні банком, а і у взаємодії з ключовими зовнішніми стейкхолдерами. Для інвесторів наявність продуманого та обґрунтованого бізнес-плану є свідченням

стабільності й передбачуваності установи, адже документ містить фінансові прогнози, оцінку ризиків, стратегію розвитку та здатність банку реагувати на зміни ринку. Результатом виступає підвищення кредитоспроможності банку, зміцнення його репутації та спрощенням доступу до зовнішнього капіталу. Для регулятора бізнес-план є індикатором відповідності діяльності банку вимогам фінансової безпеки, а для партнерів виступає джерелом інформації про потенціал та можливі напрями співпраці.

Разом із зовнішнім середовищем бізнес-планування відіграє важливу роль і у впорядкуванні внутрішніх процесів банку. Сучасна банківська установа складається з різних департаментів, кожен з яких має власні функції, завдання й специфічну відповідальність. За таких умов координація діяльності є критичною умовою успіху. Бізнес-план забезпечує цілісність управління: у ньому визначаються спільні пріоритети, формуються завдання для кожного підрозділу та встановлюються механізми контролю за їх реалізацією. Завдяки цьому банк діє як єдина система, де будь-яке рішення узгоджене з глобальною стратегією, а відхилення оперативно виявляються і коригуються [45].

Слід окремо виділити тісний взаємозв'язок бізнес-планування з ризик-менеджментом. Банківська діяльність є однією з найбільш ризикових у фінансовому секторі, тому здатність передбачати та оцінювати ризики має фундаментальне значення. У межах бізнес-плану оцінюються кредитні, процентні, валютні, ринкові й операційні ризики, аналізуються можливі сценарії їх реалізації та визначаються інструменти їх мінімізації. Поєднання планування й ризик-менеджменту дозволяє банку діяти на випередження: формувати резерви, адаптувати структуру активів і пасивів, а також підтримувати нормативи ліквідності та капіталу в умовах коливань ринку.

Бізнес-планування інтегрується з фінансовим менеджментом, визначаючи оптимальні напрями використання ресурсів та обсяги фінансування окремих бізнес-напрямів. У процесі планування встановлюються бюджетні ліміти, визначаються джерела надходжень, оцінюється рентабельність продуктів і планується структура операційних витрат. Таким чином формується фінансова

модель банку, що узгоджує доходи, витрати та очікувані фінансові результати, забезпечуючи можливість контролю за виконанням планових показників.

Не менш вагомим є зв'язок бізнес-планування з маркетинговими процесами. Планування визначає сегменти ринку, на яких буде зосереджена діяльність банку, структуру продуктового портфеля, підходи до ціноутворення та канали комунікації з клієнтами. Це дозволяє формувати конкурентоспроможні продукти, своєчасно реагувати на зміни у вподобаннях клієнтів та зміцнювати позиції банку на фінансовому ринку.

На рівні корпоративного управління бізнес-план виконує функцію інтеграційного документа, який забезпечує узгодженість рішень між різними управлінськими рівнями: наглядовою радою, правлінням та керівниками департаментів. Він формує основу для контролю діяльності, забезпечує прозорість управлінських процесів і підвищує підзвітність підрозділів. Така інтеграція сприяє посиленню внутрішньої дисципліни, підвищенню якості прийняття рішень і формуванню ефективної системи корпоративного управління.

У комплексі ці особливості демонструють, що бізнес-планування виступає центральною ланкою функціонування банку, впливаючи на фінансові потоки, організаційні процеси, маркетингові стратегії, ризик-менеджмент і відносини зі стейкхолдерами.

Узагальнюючи викладене вище, можна зазначити, що бізнес-планування у банківській сфері виступає комплексним, багаторівневим та інтегрованим процесом, який забезпечує системність, передбачуваність і стійкість функціонування фінансової установи. Воно охоплює стратегічні орієнтири, тактичні заходи та оперативні дії, формуючи єдину модель управління, здатну забезпечити узгодженість рішень на всіх рівнях менеджменту. Бізнес-план слугує фундаментом для формування довгострокової стратегії, оптимізації ресурсів, управління ризиками та координації діяльності структурних підрозділів, а також визначає рамки для взаємодії банку зі стейкхолдерами. Ключову роль у побудові ефективного бізнес-плану відіграють аналітичні

процедури, які створюють інформаційну базу для прогнозування та прийняття управлінських рішень. Саме якість аналітичного забезпечення визначає обґрунтованість сформованих цілей, точність прогнозів і здатність банку адаптуватися до змін ринкового середовища. У цьому контексті бізнес-планування слугує не лише інструментом визначення майбутніх орієнтирів, але й механізмом їх практичної реалізації, забезпечуючи взаємозв'язок між цілями, ресурсами та управлінськими рішеннями. З огляду на те, що саме аналітична складова визначає якість і результативність бізнес-планування, у наступному підрозділі увага буде зосереджена на її змісті та інструментах оцінювання ефективності. Це дозволить зрозуміти, як аналітика забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє стабільній роботі банку.

1.2 Аналітичне забезпечення як інструмент ефективного бізнес-планування у банківській сфері

Надійність і результативність бізнес-планування у банківській сфері значною мірою визначається якістю аналітичного забезпечення, яке формує основу для обґрунтування управлінських рішень. У банках аналітика стає не допоміжним елементом, а ключовим інструментом, що забезпечує точність прогнозів, продуманість стратегічних рішень та здатність установи адаптуватися до змін ринкового середовища [22].

Аналітичне забезпечення у банківській діяльності охоплює систематичне збирання, опрацювання, інтерпретацію та використання даних, необхідних для формування бізнес-плану. До таких даних належать: показники фінансового стану банку, динаміка клієнтської активності, зміни у структурі ризиків, поведінка конкурентів, макроекономічні тенденції та вимоги регулятора. На відміну від більшості інших сфер бізнесу, банківська аналітика значно складніша та більш регламентована, оскільки будь-яке управлінське рішення безпосередньо впливає на фінансову стійкість та виконання нормативів Національного банку України [29].

Аналітичне забезпечення виконує дві стратегічні функції, а саме: формує інформаційну основу бізнес-плану та визначає якість усіх подальших управлінських дій. Воно дозволяє оцінити поточну позицію банку, визначити рівень ризику, прогнозувати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також обґрунтувати вибір стратегічних та тактичних цілей. Без належної аналітики бізнес-план перетворюється на декларативний документ, що не має практичної цінності. Саме тому аналітичне забезпечення у банківській сфері розглядається як комплексний інструмент, який поєднує інформаційні ресурси, методичні підходи та технічні засоби обробки даних. У сучасних умовах його роль зростає, адже банки працюють в умовах посиленої конкуренції, системних змін у законодавстві, нестабільній економічній ситуації в країні, технологічній трансформації та підвищених вимог до прозорості та точності внутрішніх процесів. Це робить аналітику основою стабільного функціонування банку та визначальним чинником ефективності його бізнес-планування [33].

Аналітичне забезпечення бізнес-планування у банківській сфері формується як складна, багатокomпонентна система, що поєднує різні типи інформації, методи її обробки, організаційні процедури та технічні засоби. Саме аналітика створює базу, на якій вибудовується логіка управлінських рішень, формуються прогнозні сценарії та визначаються ключові орієнтири розвитку банку. У банківській діяльності її значення особливо зростає, оскільки будь-яка помилка у прогнозах або оцінці ризиків може мати прямі фінансові наслідки для стійкості установи [37].

Основою аналітичного забезпечення виступає інформаційний компонент, який охоплює широке коло внутрішніх і зовнішніх даних: фінансову звітність, динаміку клієнтських операцій, структуру активів і пасивів, показники ризиковості, а також вимоги та нормативи регулятора. Від якості цих даних залежить не лише точність прогнозів, але й здатність банку коректно оцінити свою конкурентну позицію, визначити можливості для зростання та виявити критичні обмеження. Банківська інформаційна база є значно ширшою і складнішою, ніж у більшості інших видів бізнесу, що обумовлено високою

регламентованістю та прямою залежністю результатів діяльності від зовнішніх макроекономічних умов [37].

Методична складова аналітичного забезпечення визначає логіку обробки зібраної інформації. Вона охоплює сукупність методів фінансового аналізу, прогностичних моделей, інструментів оцінки ризиків та підходів до формування стратегічних рішень. Саме методична база дозволяє перетворити великий масив даних на структуровані висновки, встановити причинно-наслідкові зв'язки та побудувати реалістичні сценарії розвитку банку. Використання економіко-математичних моделей, трендових і регресійних оцінок забезпечує банку здатність прогнозувати зміни ринкового середовища та своєчасно адаптувати механізми управління [4].

Не менш важливим елементом є організаційне забезпечення, яке визначає структуру виконання аналітичних процедур: розподіл відповідальності між підрозділами, механізми взаємодії між департаментами, порядок підготовки аналітичних звітів та передачі інформації керівництву. У банку, де функціонують десятки структурних одиниць, узгодженість аналітичних потоків є критичною передумовою якісного планування. Від того, наскільки чітко визначено процеси збору, перевірки, аналізу та передачі інформації, залежить цілісність аналітичної бази та якість бізнес-плану [39].

Вагому роль у системі аналітичного забезпечення відіграють технічні та технологічні інструменти. Сучасні банки використовують спеціалізовані інформаційні системи, платформи Business Intelligence, сховища даних, аналітичні модулі автоматизованих банківських систем, інструменти Big Data та засоби моделювання ризиків. Їх застосування дозволяє значно прискорити аналітичні процеси, знизити кількість помилок та впроваджувати складні моделі прогнозування, які неможливо реалізувати без потужної технічної підтримки. Саме технологічний аспект забезпечує оперативність прийняття рішень і підвищує точність бізнес-плану як управлінського документа [5].

Зважаючи на комплексність наведених складових, структуру аналітичного забезпечення банківської установи доцільно представити у вигляді узагальненої

моделі, яка наочно демонструє логіку формування ефективної аналітичної системи та взаємозв'язок її елементів (рис. 1.3.). Такий підхід дозволяє побачити, як інформаційні потоки, методичні підходи, організаційні процедури та технологічні інструменти формують єдину аналітичну платформу, що забезпечує якісне бізнес-планування та стійкість банківської діяльності.

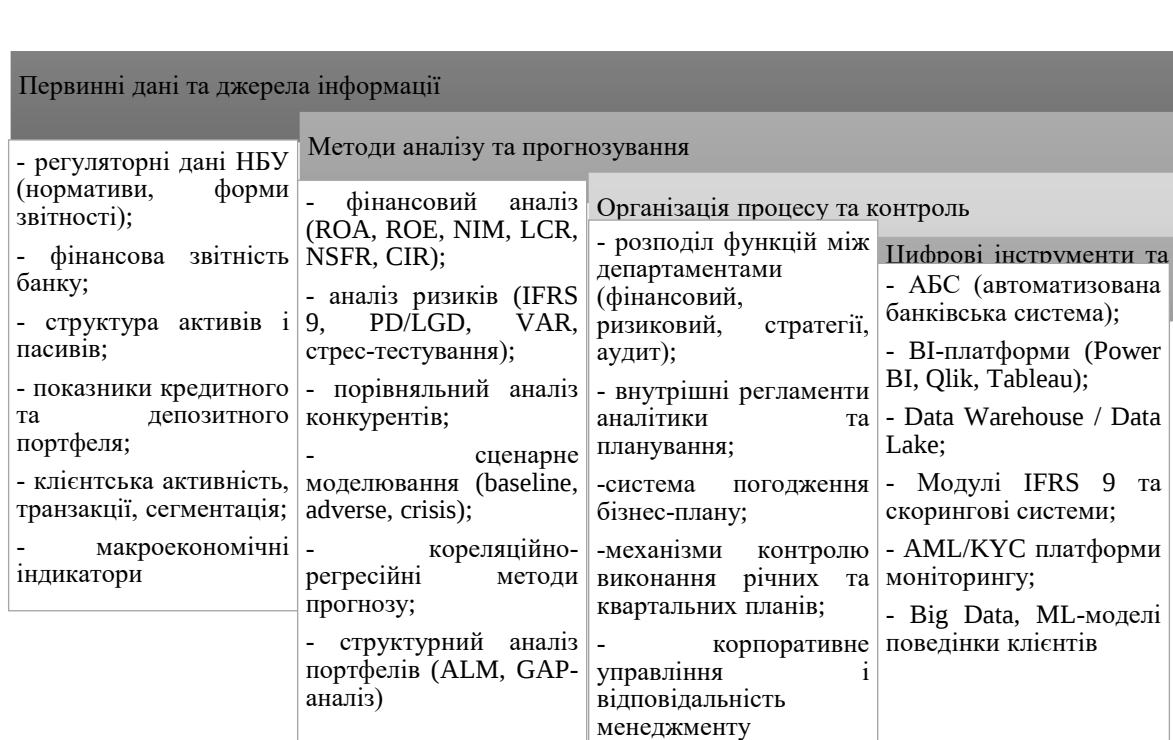


Рис. 1.3 Структурно-функціональна модель аналітичного забезпечення банківської установи [7]

Особливої актуальності аналітичне забезпечення набуває в умовах воєнної економіки та тривалих кризових явищ, з якими стикається банківська система України. Постійні зміни нормативного поля, запровадження валютних та кредитних обмежень, тимчасові регуляторні послаблення або, навпаки, посилення вимог до капіталу й ліквідності потребують оперативної переоцінки фінансових планів банків. За таких умов аналітика фактично стає «системою раннього попередження», що дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні загрози для стійкості установи та адаптувати бізнес-план до нових реалій функціонування.

Зростання ролі ризик-менеджменту у банківській діяльності також прямо

впливає на зміст і структуру аналітичного забезпечення. Сучасні вимоги Базельських угод, наглядові підходи НБУ та практика внутрішнього капітального планування вимагають від банків глибокого аналізу кредитного, ринкового, процентного, валютного, операційного та інших видів ризику. Це зумовлює інтеграцію аналітичних процедур бізнес-планування з системами ризик-менеджменту: бюджетні показники плануються з урахуванням сценаріїв стрес-тестування, а оцінки потенційних збитків закладаються в розрахунок необхідного рівня капіталу й ліквідності. У цьому контексті зростає значення внутрішнього ціноутворення, яке базується на аналітичному розподілі вартості ресурсів між бізнес-напрямами, продуктами та клієнтськими сегментами. Якісне аналітичне забезпечення дозволяє коректно визначити маржинальність окремих операцій, оцінити їх внесок у загальний фінансовий результат банку та, відповідно, оптимізувати продуктову політику в рамках бізнес-плану. Недостатня точність таких розрахунків призводить до спотворення внутрішніх стимулів, хибної оцінки прибутковості підрозділів і, як наслідок, до неефективного розподілу ресурсів [16].

Окремий вимір аналітичного забезпечення пов'язаний із клієнтоорієнтованістю банківського бізнесу. Для формування реалістичних планів зростання кредитного та депозитного портфелів банкам необхідно глибоко розуміти поведінку клієнтів: частоту й обсяг операцій, чутливість до процентних ставок, схильність до використання цифрових каналів, реакцію на маркетингові стимули. Тут дедалі ширше застосовуються інструменти Data Mining, сегментаційний аналіз, моделі прогнозування відтоку клієнтів (churn analysis), оцінка життєвого циклу клієнта (CLV). Результати таких досліджень використовуються для обґрунтування цілей бізнес-плану щодо приросту активних клієнтів, збільшення частки банку в окремих сегментах ринку та підвищення рівня крос-продажів. Суттєво змінюється і роль просторово-часового виміру аналітики. Якщо традиційно банківське планування спиралося на річні та квартальні цикли, то нині в умовах високої волатильності ринку все більшої ваги набувають короткострокові прогнози, сценарні розрахунки на

горизонті одного -трьох місяців, а також оперативні аналітичні звіти в режимі реального часу. Це означає, що аналітичне забезпечення має бути не лише глибоким, але й достатньо гнучким і мобільним, аби перевіряти й актуалізувати бізнес-план у разі суттєвих відхилень фактичних показників від запланованих.

Важливим аспектом є також нюанси організаційної побудови аналітичної функції. У різних банках вона може бути сконцентрована в окремому департаменті стратегічного розвитку, розподілена між фінансовою службою та службою ризик-менеджменту, інтегрована в центр бізнес-аналітики або офіс змін. Незалежно від конкретної моделі, критичним є забезпечення належного статусу аналітичного підрозділу в управлінській ієрархії: його висновки мають братися до уваги правлінням і наглядовою радою під час затвердження бізнес-плану, а самі аналітики повинні мати доступ до повного масиву релевантних даних, включно з управлінською звітністю, результатами маркетингових досліджень та інформацією про якість портфеля. Особливої уваги потребує питання якості даних, що використовуються в аналітичному забезпеченні. Навіть найскладніші моделі втрачають цінність, якщо вхідна інформація є неповною, несвоєчасною або містить помилки. Тому в сучасних банках розвиваються практики Data Governance, а саме становлюються правила ведення довідників, контролюються джерела завантаження інформації, визначаються відповідальні за кожний масив даних, запроваджуються процедури перевірки та валідації звітності. У межах бізнес-планування це дозволяє мінімізувати ризик ухвалення рішень на основі викривлених показників, що особливо критично за умов обмеженого ресурсу часу та капіталу.

Значний вплив на аналітичне забезпечення мають процеси цифровізації банківської діяльності. Впровадження віддаленої ідентифікації, розвитку мобільного банкінгу, систем онлайн-кредитування, дистанційного обслуговування бізнесу (онлайн-еквайринг, електронні гарантії, торгове фінансування) породжує нові масиви даних про поведінку клієнтів та ефективність продуктів. Для банку важливо не лише накопичувати ці дані, а й інтегрувати їх у єдине сховище, забезпечуючи наскрізну аналітику: від каналів

залучення клієнта до його платоспроможності, рентабельності та ризикового профілю. Такий підхід дозволяє будувати бізнес-план на основі реальних цифрових слідів клієнтів, а не лише експертних припущень.

Міжнародний досвід демонструє, що провідні світові банки перетворюють аналітичну функцію на один із ключових драйверів конкурентних переваг. Використання методів машинного навчання для оцінки кредитоспроможності, побудови скорингових карт, прогнозування дефолтів, моделювання поведінки депозитного портфеля дозволяє суттєво підвищити точність планових показників і знизити ймовірність стресових ситуацій. Для українських банків адаптація таких практик є не лише питанням технологічного розвитку, а й одним із напрямів підвищення стійкості до зовнішніх шоків, що має бути відображено в їхніх бізнес-планах [48].

Разом із тим, аналітичне забезпечення вітчизняних банків стикається з низкою проблем. Серед найбільш поширених можна виділити фрагментарність інформаційних систем, дублювання даних, обмеженість ресурсів на впровадження сучасних ВІ-платформ, недостатній рівень кваліфікації персоналу, орієнтацію на формальну звітність замість глибокого причинно-наслідкового аналізу. Нерідко аналітичні підрозділи перевантажені запитами на підготовку стандартних звітів і не мають часу на розроблення комплексних досліджень та сценарних моделей, які повинні стати ядром бізнес-планування. Подолання цих обмежень передбачає трансформацію підходів до управління аналітикою: від «звітного сервісу» до повноцінного бізнес-партнерства з ключовими підрозділами банку.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що аналітичне забезпечення посідає ключове місце у структурі бізнес-планування банку, оскільки саме від якості зібраної та опрацьованої інформації залежить обґрунтованість управлінських рішень, прогнозів і стратегічних орієнтирів. У банківській сфері аналітична складова виступає не просто допоміжним елементом, а фундаментом, що забезпечує узгодженість та ефективність планових рішень на всіх рівнях. Структуру аналітичного забезпечення доцільно

розглядати як послідовну систему, яка об'єднує інформаційні ресурси, методи аналізу та механізми формування висновків у цілісну логіку підтримки бізнес-плану. Для наочного відображення цієї структури її можна подати у вигляді піраміди, що демонструє залежність управлінських рішень від якості попередніх аналітичних етапів (рис. 1.4). Подана модель відображає логіку формування аналітичної бази та показує, що будь-яке управлінське рішення починається з даних, які надходять як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, проходить через етапи аналітичної обробки та інтерпретації, а в підсумку трансформується у стратегічні та тактичні рішення, закріплені в бізнес-плані. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що аналітичне забезпечення бізнес-планування у банках є комплексною системою, яка інтегрує інформаційні, методичні, організаційні та технологічні компоненти в єдиний механізм підтримки управлінських рішень. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність детального розгляду методичних підходів до оцінки ефективності бізнес-планування у банках.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-планування у банках.

Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-планування у банківських установах ґрунтуються на поєднанні кількісних і якісних інструментів аналізу, які дозволяють виміряти результативність реалізації стратегічних і тактичних цілей. У практиці банків бізнес-план розглядається не лише як документ, що фіксує наміри, а як система взаємопов'язаних показників, за допомогою яких визначається, наскільки ефективно використовуються ресурси, чи відповідає обрана стратегія ринковим умовам і чи забезпечує вона фінансову стійкість установи. Аналітичне забезпечення бізнес-планування у банку передбачає не лише збирання й опрацювання інформації, але й застосування системи кількісних показників, за допомогою яких оцінюється результативність діяльності установи та ефективність реалізації обраної стратегії. У цьому контексті ключове значення має використання фінансових

коефіцієнтів, що дозволяють виміряти рентабельність, ліквідність, дохідність активів, стійкість фондування та загальну якість управління ресурсами. Застосування таких показників забезпечує об'єктивність і порівняння результатів аналізу, а також дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Для цілісного формування бізнес-плану відповідно до вимог Національного банку України важливо застосовувати стандартизовані методики оцінювання фінансової стійкості та ризикованості діяльності банку. НБУ визначає перелік обов'язкових показників, серед яких значну роль відіграють коефіцієнти ліквідності, капіталу та прибутковості, що стали базовими індикаторами оцінювання ефективності банківського менеджменту. Їх використання дозволяє скоротити ризики необґрунтованих рішень і забезпечити відповідність бізнес-плану регуляторним вимогам і стандартам фінансової безпеки.

Зважаючи на це, для подальшого аналізу доцільно узагальнити основні показники, що застосовуються для оцінювання ефективності діяльності банку та формують основу його аналітичного забезпечення, а саме: ROA - рентабельність активів, ROE- рентабельність власного капіталу, NIM - чиста процентна маржа, LCR – коефіцієнт покриття ліквідності, NSFR – коефіцієнт стабільного фондування, Їхні формули розрахунку, економічний зміст наведено в табл. 1.2.

Застосування наведених показників дає змогу комплексно оцінити фінансові результати, стійкість, ліквідність та операційну ефективність банку, що є необхідною передумовою для формування якісного бізнес-плану. Їх розрахунок дозволяє встановити динаміку ключових напрямів діяльності, своєчасно ідентифікувати ризики та узгодити обґрунтовані стратегічні рішення. Водночас такі показники, як ROA, ROE чи NIM, відображають результативність використання активів і капіталу, тоді як LCR та NSFR характеризують рівень ліквідності та відповідність вимогам регулятора. Усі ці індикатори виступають базою для оцінювання того, наскільки фінансовий потенціал банку є достатнім для реалізації цілей бізнес-плану.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система фінансових показників є невід’ємною частиною аналітичного забезпечення, оскільки вона формує підґрунтя для планування та прийняття рішень щодо підтримання стабільності та розвитку банківської установи.

Таблиця 1.2

Основні показники оцінювання ефективності діяльності банку та формули їх розрахунку [8]

№	Формула	Пояснення змінних	Економічний зміст
1	$ROA = \frac{ЧП}{СА} * 100\%$	ЧП – чистий прибуток СА – середні активи	Характеризує, який обсяг прибутку приносить кожна гривня активів банку
2	$ROE = \frac{ЧП}{СВК} * 100\%$	ЧП – чистий прибуток СВК – середній власний капітал	Відображає ефективність використання власного капіталу акціонерів
3	$NIM = \frac{ЧПД}{СА_e} * 100\%$	ЧПД – чистий процентний дохід СА _e – дохідні активи	Показує рівень прибутковості активів, що приносять процентний дохід
4	$LCR = \frac{HQLA}{ЧВК_{30}} * 100\%$	HQLA – високоліквідні активи першого рівня ЧВК ₃₀ – чистий відтік коштів у 30-денному періоді	Визначає здатність банку виконати зобов’язання протягом 30 днів у стресових умовах
5	$NSFR = \frac{ASF}{RSF} * 100\%$	ASF – доступне стабільне фондування RSF – необхідне стабільне фондування	Оцінює довгострокову стійкість структури фінансування банку

Аналітичне забезпечення посідає ключове місце у структурі бізнес-планування банку, оскільки саме від якості зібраної та опрацьованої інформації залежить обґрунтованість управлінських рішень, прогнозів і стратегічних орієнтирів. У банківській сфері аналітична складова виступає не просто допоміжним елементом, а фундаментом, що забезпечує узгодженість та ефективність планових рішень на всіх рівнях [8].

Структуру аналітичного забезпечення доцільно розглядати як послідовну систему, яка об'єднує інформаційні ресурси, методи аналізу та механізми формування висновків у цілісну логіку підтримки бізнес-плану. Для наочного відображення цієї структури її можна подати у вигляді піраміди, що демонструє залежність управлінських рішень від якості попередніх аналітичних етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда аналітичного забезпечення бізнес-планування банку

Подана модель на рис. 1.4 відображає логіку формування аналітичної бази та показує, що будь-яке управлінське рішення починається з даних, які надходять як із внутрішніх джерел (фінансова звітність, управлінські показники, дані про клієнтів), так і з зовнішніх (нормативи НБУ, макроекономічні тенденції, ринкові індикатори). Від повноти й достовірності цих даних залежить точність подальших розрахунків.

Другий рівень піраміди становить методи аналізу, що забезпечують перетворення інформації на аналітичні висновки. Це фінансові коефіцієнти (ROA, ROE, NIM), коефіцієнти ліквідності (LCR, NSFR), показники ризиків, інструменти прогнозування та модельного аналізу. Комплексне застосування цих методів дозволяє оцінити стан банку, визначити відхилення та сформулювати попередні аналітичні висновки. На наступному рівні знаходиться якість аналітики, що оцінюється через її точність, своєчасність, релевантність і

відповідність вимогам регулятора. Якщо аналітична інформація не відповідає цим критеріям, бізнес-план утрачає практичну цінність, оскільки ґрунтується на неповній або некоректній базі. Вершиною піраміди є стратегічні рішення та бізнес-план, у яких відображається результат роботи всієї аналітичної системи. На цьому рівні визначаються цілі банку, формуються прогностні показники, встановлюються бюджети, визначаються необхідні ресурси та конкретні напрями розвитку. Таким чином, бізнес-план є верхнім рівнем структури, який неможливий без якісного виконання попередніх аналітичних етапів.

Пірамідальна модель підкреслює взаємозалежність між елементами аналітичного забезпечення та демонструє, що ефективність планування прямо залежить від точності даних, адекватності методів аналізу та якості інтерпретації результатів. У цьому контексті особливої ваги набуває питання оцінювання того, наскільки ефективно функціонує сама аналітична система банку. Для цього використовують комплекс методичних підходів, які дозволяють виміряти якість зібраної інформації, результативність застосованих методів аналізу та вплив аналітичних висновків на кінцеві управлінські рішення.

Таке оцінювання дає змогу визначити, чи відповідає аналітична база реальним потребам банку, наскільки коректно відображає його фінансовий стан та чи забезпечує формування обґрунтованих прогнозів. Крім того, воно дозволяє порівняти різні методики аналізу, оцінити їх точність і практичну придатність, а також визначити, які інструменти забезпечують найвищий рівень підтримки бізнес-планування за умов змінного ринкового середовища.

У банківській практиці оцінювання аналітичного забезпечення є невід'ємною частиною системи управління, оскільки воно дозволяє перевірити, наскільки сформована аналітична база відповідає цілям планування та реальним викликам фінансового ринку. Для цього банки застосовують сукупність методичних підходів, що охоплюють як кількісні, так і якісні індикатори результативності.

Центральну роль у системі оцінювання відіграють ключові показники ефективності діяльності (KPI) та ключові показники ризику (KRI). KPI дають

змогу оцінити, наскільки добре банк заробляє, а KPI демонструє наскільки безпечно він це робить. Через систему KPI вимірюють результативність аналітичної системи за її впливом на основні фінансові параметри бізнес-плану. До таких індикаторів належать показники рентабельності (ROA, ROE), чиста процентна маржа (NIM), співвідношення витрат та доходів, динаміка кредитного й депозитного портфелів. Вони показують, чи допомагають рішення, прийняті на основі аналітичних даних, досягати запланованих цілей та чи є обрана стратегія розвитку ефективною в умовах ринку.

Паралельно з KPI використовують KRI, які характеризують рівень ризику банківської діяльності. До них відносять нормативи ліквідності, показники кредитного та ринкового ризику, концентрацію портфеля, якість активів, структуру зобов'язань, а також чутливість банку до макроекономічних коливань. Аналіз KRI дозволяє з'ясувати, чи здатна аналітична система своєчасно виявляти загрози, передбачати негативні сценарії та формувати адекватні коригувальні заходи.

Окреме місце серед методичних підходів займають інструменти фінансового аналізу, які забезпечують вимірюваність та порівнянність результатів. Йдеться про горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз динаміки, структурний аналіз ресурсів та капіталу, а також показники ефективності операційної діяльності. Вони дозволяють оцінити поточний фінансовий стан банку, визначити зміни в ключових статтях звітності та виявити тенденції, що можуть вплинути на результати реалізації бізнес-плану.

Не менш важливим є застосування методів прогнозування, які дають можливість моделювати майбутні умови функціонування банку. Серед них: трендовий аналіз, регресійні моделі, сценарний аналіз, метод експертних оцінок, stress-testing. Такі підходи дозволяють оцінити чутливість банку до коливань процентних ставок, змін попиту на кредитні ресурси, макроекономічних шоків та зсувів у структурі ринку. Від точності цих прогнозів залежить реальність запланованих показників та здатність банку уникати суттєвих фінансових втрат.

У практиці банків також застосовуються методи якісного оцінювання, що

дають змогу дослідити організаційну складову аналітичної системи: ефективність внутрішніх процедур, повноту інформаційних потоків, рівень автоматизації аналітичних процесів, компетентність персоналу, якість внутрішньої комунікації. Такі критерії забезпечують більш широкий погляд на аналітичне забезпечення, адже навіть найточніші моделі втрачають цінність за відсутності належної організації роботи або при низькій якості вихідних даних.

Цілісне використання наведених методичних підходів дозволяє банку оцінити не лише технічні можливості аналітичного забезпечення, а й те, яким чином результати аналізу впливають на фактичну реалізацію бізнес-плану. Це забезпечує можливість виявляти слабкі місця, оптимізувати аналітичні процедури, підвищувати точність прогнозів і відповідно зміцнювати ефективність управління [24].

Отже, проаналізувавши, вище зазначене, можна стверджувати, що аналітичне забезпечення бізнес-планування у банківській сфері виступає комплексним механізмом, що інтегрує різнорівневі інструменти збору даних, їх опрацювання, інтерпретації та оцінювання отриманих результатів, забезпечуючи банку можливість приймати зважені, аргументовані та прогнозовані рішення. Аналітичний аналіз охоплює аналіз фінансової стійкості, ліквідності, динаміки доходів і витрат, структури ризиків, клієнтської активності, ринкових і макроекономічних тенденцій - елементи, що формують реалістичну основу для побудови якісного бізнес-плану. Ефективність планування безпосередньо залежить від того, наскільки достовірною є інформація, наскільки коректно обрані методи аналізу та чи адекватно банк інтерпретує одержані результати у своїх стратегічних, тактичних і операційних рішеннях. У цьому контексті аналітична складова виконує роль так званого «фільтра», через який проходять управлінські дії: вона визначає об'єктивність цілей, реалістичність прогнозів, оптимальність розподілу ресурсів та здатність банку вчасно реагувати на фактори ризику. Саме тому розуміння структури аналітичного забезпечення та застосування сучасних підходів до його оцінки є ключовими умовами результативності бізнес-планування, створюючи підґрунтя для подальшого

розгляду практичної реалізації цих принципів у банківській системі України.

Підсумовуючи перший розділ, можна визначити, що бізнес-планування виступає центральною ланкою управління банком, оскільки поєднує стратегічні орієнтири з тактичними рішеннями та оперативними діями. В умовах зростаючої конкуренції, волатильності фінансових ринків і жорстких регуляторних вимог бізнес-план набуває ролі не лише внутрішнього планового документа, а й інструмента забезпечення стабільності, прогнозованості та узгодженості управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Ефективність бізнес-планування неможлива без якісної аналітичної підтримки. Аналітичне забезпечення формує інформаційну основу управління: від оцінки фінансових результатів і структури ризиків до аналізу клієнтської активності, ринкової конкурентної позиції та макроекономічних тенденцій. У банківській сфері аналітика має особливе значення, адже помилки в оцінці фінансового стану, ліквідності або ризиків можуть призвести до порушення нормативів НБУ та втрати фінансової стійкості. Саме тому аналітичне забезпечення розглядається як багатокomпонентна система, яка об'єднує збір інформації, методи її обробки, аналітичні інструменти й механізми інтерпретації результатів. Також сформована пірамідальна модель аналітичного забезпечення бізнес-планування відображає ієрархію та взаємозалежність його ключових елементів: інформаційних ресурсів, методів аналізу, процедур прогнозування та управлінських рішень. Така структура демонструє, що якість кожного наступного етапу залежить від фундаменту попереднього, а отже, ефективність бізнес-планування визначається цілісністю й узгодженістю аналітичної системи. Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінки якості аналітичного забезпечення, адже саме вони дозволяють визначити, наскільки аналітика реально сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів. З урахуванням сучасних вимог банківського нагляду та високої чутливості фінансової

діяльності такі підходи дають змогу оцінити точність, повноту, релевантність та практичну корисність аналітичних даних.

Узагальнюючи викладене, розділ 1 показує, що аналітичне забезпечення є фундаментальною умовою ефективного бізнес-планування, оскільки визначає якість управлінських рішень, сприяє стійкості банку та забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сформована теоретична база створює основу для подальшого переходу до розділу 2, у межах якого буде здійснено практичний аналіз стану аналітичного забезпечення в банківській системі України та оцінено його вплив на результативність бізнес-планування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз динаміки та тенденції розвитку банківської системи України.

Упродовж останніх років банківська система України зазнала суттєвих трансформацій, які визначили сучасні тенденції її розвитку та структуру впливу основних макроекономічних чинників на ефективність роботи фінансових установ. З одного боку, банки функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що спричинена економічними кризами, пандемією COVID-19, макроекономічною нестабільністю, а з 2022 року ще й повномасштабною війною. Але банківський сектор демонструє здатність до відновлення, адаптації та поступового зростання ключових показників, що свідчить про підвищення стійкості та ефективності механізмів регулювання та управління.

Банківська система залишається ключовим елементом фінансової інфраструктури країни, забезпечуючи акумулювання ресурсів, обслуговування платежів, кредитування реального сектору та підтримання грошово-кредитної стабільності. Саме тому аналіз динаміки її розвитку є передумовою для подальшої оцінки аналітичного забезпечення бізнес-планування в банках. Розуміння того, як змінювалися активи, капітал, ліквідність, обсяги кредитування, депозити населення та прибутковість, дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми умовами та внутрішніми процесами у фінансових установах.

Однією з ключових характеристик розвитку банківської системи є динаміка кількості банків та частка платоспроможних установ. За період 2020-2024 років структура ринку зазнала значних змін унаслідок процесу очищення банківського сектору, посилення вимог НБУ, підвищення стандартів корпоративного управління та зростання ролі державних банків у фінансовому

секторі. Загальний тренд демонструє зменшення кількості банків, водночас з підвищенням стійкості й капіталізації тих, що залишилися в системі (рис.2.1).

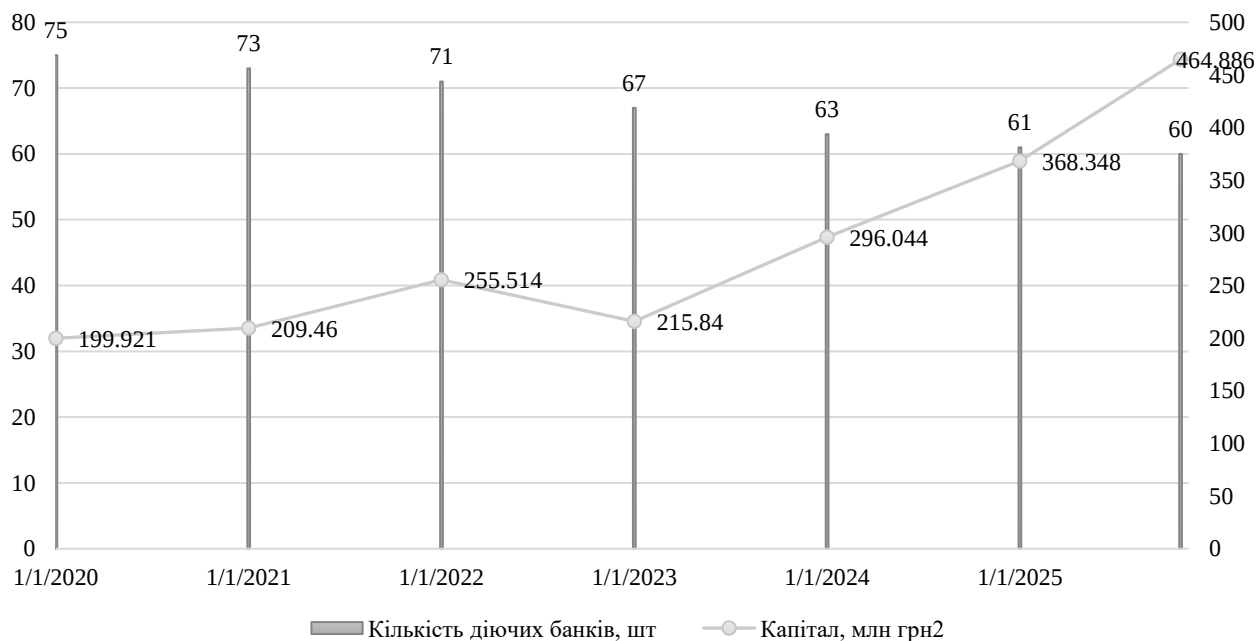


Рис 2.1. Динаміка кількості діючих банків та капіталу банківської системи України у 2020-2024 роках [31]

Аналізуючи дані, відображені на рис. 2.1, засвідчують чітко виражену тенденцію до скорочення кількості банків у період 2020 - 2025 років. Скорочення є наслідком кількох ключових процесів: завершення етапу очищення банківської системи, посилення вимог НБУ до капіталу та ризик-менеджменту, підвищення стандартів корпоративного управління, а також зростання частки державних банків у структурі сектору. При цьому зменшення кількості установ не супроводжувалося погіршенням загального фінансового потенціалу системи, а навпаки, обсяг капіталу демонструє стійке зростання, особливо після 2020 року. Це свідчить про підвищення рівня капіталізації та стабільності банків, що залишилися на ринку, а також про активні кроки держави щодо підтримки ключових банківських установ у період підвищених ризиків та воєнної невизначеності. Зростання капіталу у поєднанні зі скороченням кількості банків означає посилення ролі великих, системно важливих фінансових інститутів, що формують основу банківської системи України. Така ситуація є типовою для

країн, що проходять етап трансформації фінансового сектору, коли ринок поступово консолідується навколо найбільш стійких і професійно керованих банків.

Зміни у кількості банків та рівні їх капіталізації неминуче відображаються й на масштабах діяльності банківської системи. Поступове скорочення числа установ, яке супроводжувалося зростанням їх капітальної бази, створило умови для посилення концентрації ринку та укрупнення фінансових потоків. Це проявляється передусім у зміні динаміки сукупних активів банківської системи, які, фактично, відображають економічну «вагу» сектору та його здатність забезпечувати кредитування, інвестування й обслуговування клієнтів. Активи банків реагують на макроекономічні коливання та внутрішні зміни в структурі сектору значно чутливіше, ніж інші показники. У періоди посиленої невизначеності вони можуть зростати за рахунок накопичення ліквідних інструментів або, навпаки, знижуватися через скорочення кредитування та підвищення ризиковості операцій. Тому аналіз активів дозволяє побачити, наскільки стійко банківська система адаптується до викликів та формує ресурсну базу для подальшого розвитку.

Дані, відображені на рис. 2.2, демонструють чітку висхідну динаміку сукупних активів банківської системи України у період з 2020 по 2025 роки. Незважаючи на циклічні коливання економічного середовища, активи банків стабільно зростали, що свідчить про посилення стійкості фінансового сектору та здатність банків адаптуватися до кризових чинників. Зростання у 2020-2021 роках (до 1822,841 млрд грн) демонструє поступове відновлення кредитної активності та збільшення обсягів ліквідних інструментів у структурі активів. Цей період характеризувався підвищенням довіри до банківської системи, що відображалось у збільшенні депозитної бази.

Починаючи з 2022 року, коли економіка стикнулася з безпрецедентними викликами повномасштабної війни, динаміка активів набула ще більш стрімкого характеру. Зростання до 2053,322 млрд грн у 2022 році та подальше суттєве збільшення у 2023 - 2025 роках (до 3678,097 млрд грн станом на 01.11.2025 року)

пов'язане передусім зі зміною структури активів, зокрема, із зростанням інвестицій у високоліквідні державні цінні папери, збільшенням коштів на кореспондентських рахунках та посиленою роллю державних банків у фінансовому секторі. Крім цього, банки акумулювали значні обсяги ліквідності як захисний інструмент у період високої невизначеності.

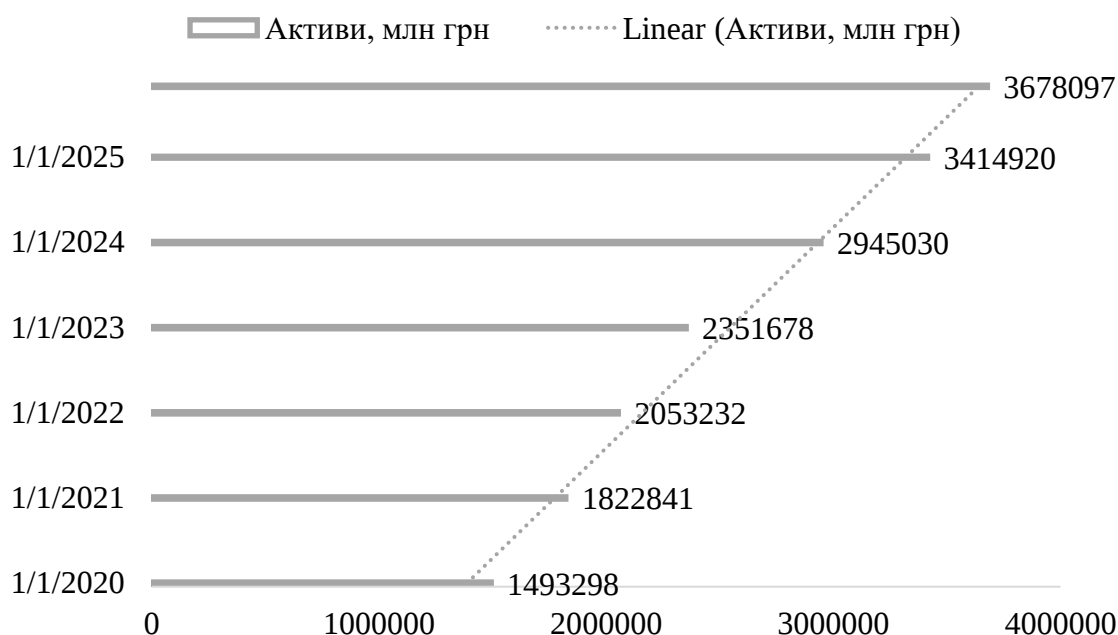


Рис. 2.2 Динаміка сукупних активів банківської системи України за 2020-2025 роки [31]

Загальний характер тренду свідчить, що банківська система не лише зберегла операційну спроможність у період криз, але й наростила масштаб діяльності. Це стало можливим завдяки комплексній дії низки чинників: високому рівню державної підтримки, консервативній регуляторній політиці НБУ, зростанню обсягів клієнтських коштів, а також зміщенню фокусу банків у бік менш ризикових активів.

Разом із динамікою активів важливим є аналіз структури пасивів банківської системи, адже саме вони відображають джерела формування ресурсної бази та ступінь її стабільності. У структурі зобов'язань українських банків домінують кошти клієнтів - насамперед депозити населення та суб'єктів господарювання, тоді як частка міжбанківських кредитів і запозичень на

зовнішніх ринках капіталу залишається відносно невеликою. Власний капітал виступає додатковим буфером стійкості, забезпечуючи поглинання потенційних збитків у кризові періоди. Така модель пасивів свідчить про переважну орієнтацію банків на внутрішні джерела фондування, що з одного боку підвищує залежність від довіри населення та бізнесу, а з іншого – зменшує вразливість до зовнішніх фінансових шоків.

Таблиця 2.1

Структура пасивів банківської системи України у 2020-2024 роках, млн грн. [31]

Показники	Роки					Темп	Темп	Темп	Темп
	2020	2021	2022	2023	2024	приросту у 2021 р.,%	приросту у 2022 р.,%	приросту у 2023 р.,%	приросту у 2024 р.,%
Пасиви	1822841	2053232	2351678	2945030	3414920	12,64	14,54	25,23	15,96
Капітал	209460	255514	215840	296044	368348	21,99	-15,53	37,16	24,42
Зобов'язання банків	1613381	1797718	2135838	2648986	3046573	11,43	18,81	24,03	15,01
Кошти суб'єктів господарювання	646491	758434	889526	1260156	1497363	17,32	17,28	41,67	18,82
Кошти фізичних осіб (з ощадними (депозитними) сертифікатами)	681892	726898	933240	1083758	1216229	6,60	28,39	16,13	12,22
Кошти небанківських фінансових установ	34704	41410	53188	61741	66428	19,32	28,44	16,08	7,59

Дані табл. 2.1 демонструють ключові тенденції формування пасивів банківської системи України у 2020-2024 роках. Загальний обсяг пасивів характеризується стабільним зростанням, що зумовлено нарощенням коштів клієнтів, насамперед суб'єктів господарювання та фізичних осіб. Паралельно спостерігається збільшення зобов'язань банків, що відображає підвищення масштабів операційної діяльності сектору та його адаптацію до умов воєнної економіки. Власний капітал, хоча й демонструє коливання, у довгостроковій

динаміці зберігає тенденцію до зростання, що свідчить про посилення фінансової стійкості банків. Найбільш активними джерелами формування ресурсної бази залишаються кошти суб'єктів господарювання та населення, тоді як частка строкових депозитів інших банків залишається відносно невеликою. У комплексі такі зміни в структурі пасивів вказують на переважну орієнтацію сектору на внутрішні джерела фондування та зміцнення стійкості банківської системи в умовах підвищених ризиків.

Зростання сукупних активів не дає вичерпної відповіді щодо того, наскільки ефективно банки використовують акумульовані ресурси. Активи можуть збільшуватися за рахунок різних інструментів як високоліквідних, так і тих, що забезпечують реальний економічний ефект. Саме тому наступним логічним кроком є аналіз кредитного портфеля банківської системи, адже кредити залишаються ключовим напрямом використання активів і визначають потенціал банків у фінансуванні розвитку економіки (рис. 2.3.)

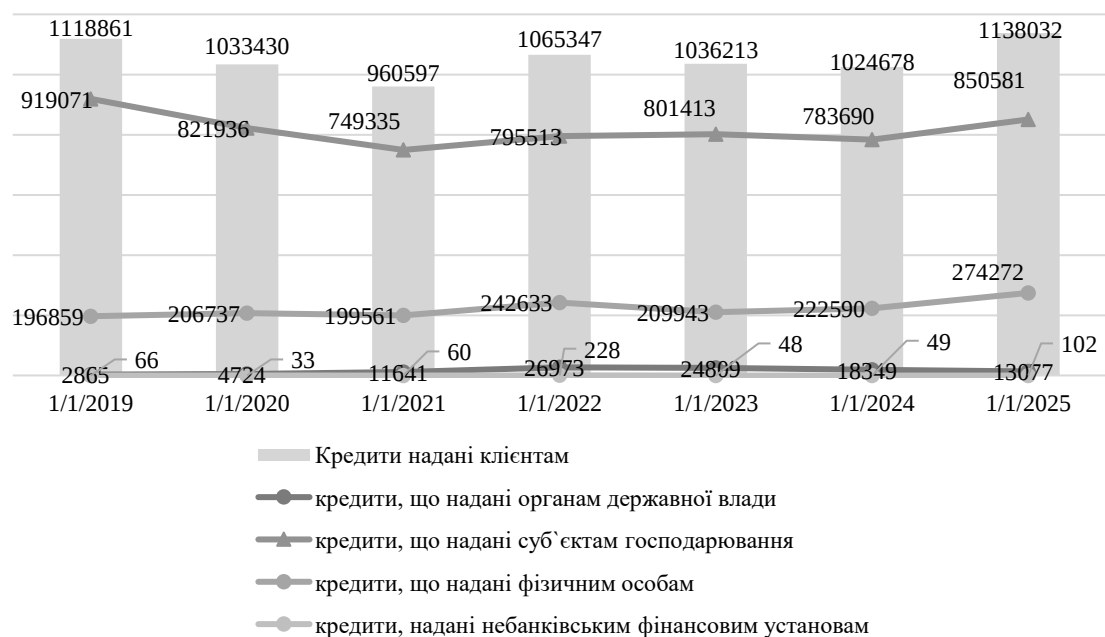


Рис. 2.3. Динаміка кредитного портфеля банківської системи України у 2019-2025 роки [31]

Дані, зображені на рис. 2.3, демонструють неоднорідну, але загалом висхідну динаміку кредитного портфеля банківської системи України у 2019 -

2025 роках, що безпосередньо пов'язана з економічними кризами та впливом повномасштабної війни. Найбільшу частку у структурі кредитів традиційно займають кредити, надані суб'єктам господарювання. У 2019 - 2021 роках їхній обсяг скорочувався, що було наслідком пандемічної кризи, зниження ділової активності та обережнішої кредитної політики банків. Проте вже у 2022 році, попри масштабну війну, корпоративний сегмент почав відновлюватися.

Передусім завдяки державним програмам підтримки бізнесу, компенсаційним механізмам та розширенню кредитування підприємств критичної інфраструктури. У 2025 році обсяг кредитів бізнесу досягнув 850 581 млн грн, що свідчить про поступове повернення попиту на фінансування та адаптацію підприємств до воєнних умов. Кредити фізичним особам виявилися чутливішими до воєнної невизначеності. Після зростання у 2021 році їхня динаміка у 2022 році різко змінилася: банки обмежили ризикові операції, зменшили споживче кредитування та зосередилися на підтримці клієнтів через реструктуризації.

Проте з 2023 року роздрібний ринок почав оживати: відновилася іпотека, розширилися програми кредитування під державні гарантії. У 2024-2025 роках обсяг кредитів домогосподарствам зріс до рекордних 274 272 млн грн. Це свідчить про повернення довіри населення до фінансової системи та часткове відновлення економічної активності. Незначну частку кредитного портфеля становлять кредити органам державної влади та небанківським фінансовим установам. Проте саме в роки війни ці компоненти відіграли важливу структурну роль: банки активно кредитували державні програми, а також підтримували фінансові організації, що виконують функції посередників у розрахунках, страхуванні чи управлінні активами.

Загальний обсяг кредитів, наданих клієнтам, після зниження у 2020-2021 роках почав вирівнюватися, а у 2023-2025 роках суттєво зріс до 1 138 032 млн грн станом на 01.01.2025 рік. Тобто навіть у воєнний період банківський сектор зміг відновити кредитну активність, що свідчить про ефективну регуляторну політику НБУ, значний запас ліквідності та здатність банків працювати у стані

підвищених ризиків.

Для того щоб комплексно охарактеризувати розвиток банківської системи України, важливо розглядати взаємозв'язок показників у динаміці. Важливою складовою пасивів є депозитна база банків, яка визначає реальні можливості системи щодо кредитування економіки та підтримання ліквідності.

Аналіз даних, поданих на рис. 2.4, демонструє стійке зростання депозитної бази банків України у 2020 - 2024 роках. Найдинамічніше зростали залучені кошти фізичних осіб, що відображає підвищення довіри населення до банківської системи навіть в умовах воєнної невизначеності. Кошти корпоративного сектору також демонструють позитивну тенденцію, хоча їхня динаміка більш чутлива до коливань ділової активності. Паралельно зростають середньозважені ставки за депозитами, що свідчить про конкурентну боротьбу банків за ресурсну базу та необхідність компенсувати підвищені ризики. Загалом сформована депозитна база забезпечує банкам можливість підтримувати ліквідність і реалізовувати кредитну діяльність у складних економічних умовах.

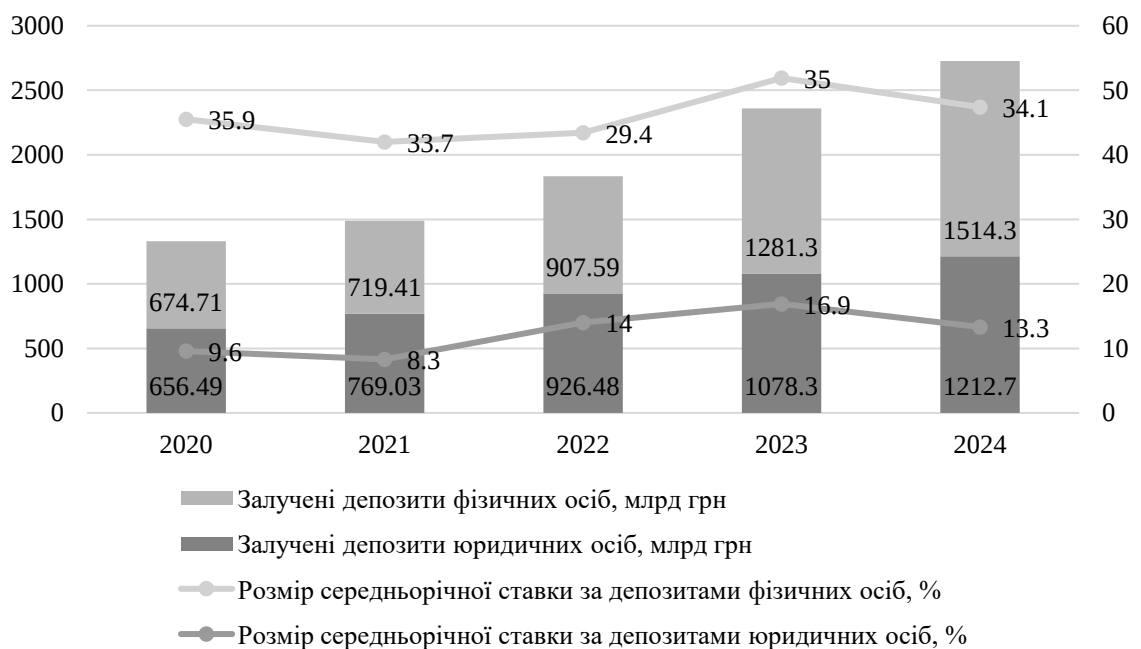


Рис 2.4. Динаміка залучених депозитів комерційних банків України у 2020-2024 роках [31]

Суттєве збільшення обсягів депозитних сертифікатів у воєнні роки

пояснюється декількома ключовими чинниками: підвищеним рівнем ризиковості кредитування, сповільненням ділової активності, концентрацією ліквідності у державних банках, а також дією державних гарантій та зростанням обсягів коштів на поточних рахунках населення й бізнесу (рис 2.5).

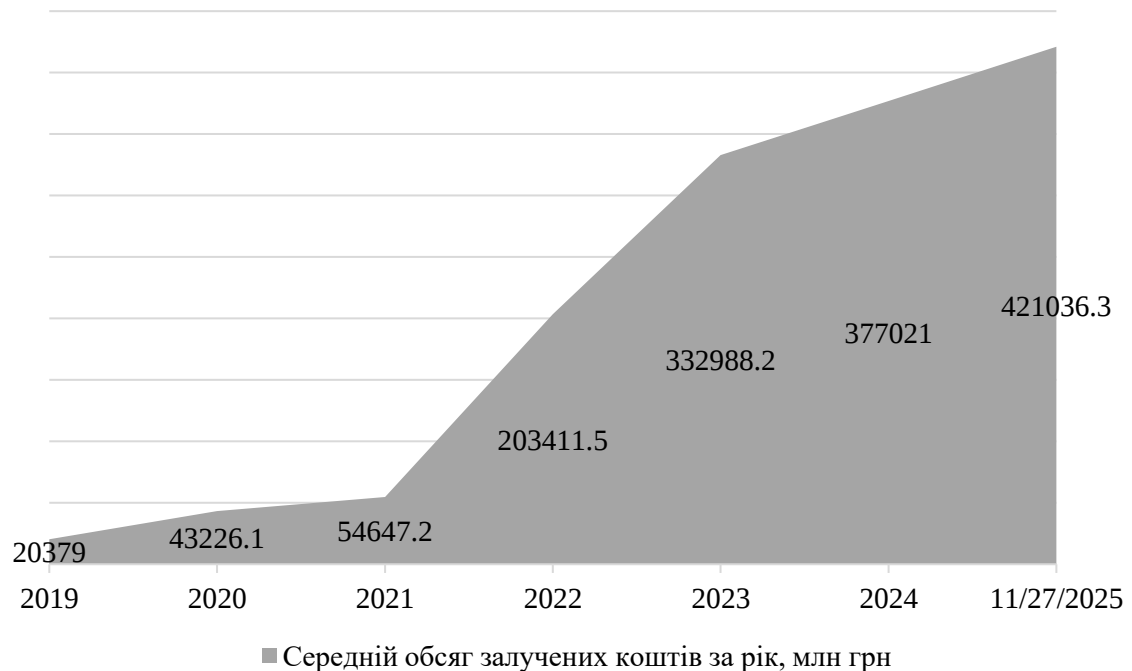


Рис. 2.5. Динаміка обсягів депозитних сертифікатів НБУ у 2019-2024 роках [31]

У цих умовах банки обирали розміщення коштів у сертифікатах НБУ як найбільш надійний спосіб збереження ліквідності. Загалом, динаміка депозитних сертифікатів НБУ підтверджує, що банківська система України зберігала високий рівень ліквідності навіть у періоди пікових шоків, що дозволяло підтримувати стабільність сектору та виконання нормативів LCR і NSFR.

Зростання вкладень у сертифікати підкреслює обережність банків у прийнятті ризиків та демонструє зміщення акцентів у бік переважного використання безризикових інструментів НБУ. Саме поєднання інформації про масштаб діяльності, якість активів, прибутковість та рівень ризиків дає можливість об'єктивно оцінити стійкість сектору та умови, в яких формуються підходи до бізнес-планування. Узагальнені дані щодо ключових системних індикаторів за 2019 - 2025 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни основних показників розвитку банківської системи України,
2019-2025 роки,% [31]

Показники	Роки						
	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
ROA	1,69	4,26	2,44	4,09	1,04	3,24	2,94
ROE	14,67	33,45	19,22	35,08	9,68	30,33	25,52
NPL	52,85	48,36	41,00	30,02	38,12	37,35	30,29

Показники, наведені у табл. 2.2., відображають ключові аспекти фінансової стійкості банківської системи України впродовж 2019-2025 років. Динаміка ROA демонструє помірні коливання прибутковості активів. Після зростання у 2019 - 2020 роках до 4,26% значення поступово знижувалося, що було наслідком пандемічних шоків та різкого підвищення операційних ризиків у 2022 році. Лише у 2024-2025 роках спостерігається часткове відновлення рентабельності, що пояснюється стабілізацією ліквідності та зростанням обсягів високоліквідних активів. Показник ROE повторює загальну траєкторію системної прибутковості, однак реагує на кризові періоди значно різкіше.

Після суттєвого зростання у 2020 році (33,45%) та пікових значень 2022 року (35,08%) система увійшла в період зниження рентабельності власного капіталу, що свідчить про підвищений рівень витрат, консервативну кредитну політику та поступове накопичення резервів під потенційні збитки. Найбільш показовим для оцінки ризиковості банківських активів є NPL. Протягом аналізованого періоду частка непрацюючих кредитів знизилася з критичних 52,85% у 2019 році до значно нижчих значень у 2022 році (30,02%). Однак подальший період, що припав на повномасштабну війну, знову характеризується помірним зростанням NPL до 30,29% у 2025 році. Ця динаміка свідчить про структурні ризики, з якими стикається банківський сектор: затримки платежів, падіння ділової активності, втрата потужностей підприємствами в зоні бойових дій, а також необхідність реструктуризації значної частини кредитів.

Важливим індикатором є обсяг чистого фінансового результату банківської системи та частка прибуткових установ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки чистого фінансового результату в розрізі прибуткових банків України в період 2020-2024 роках, млн грн [31]

Показники	Роки					Темп	Темп	Темп	Темп
	2020	2021	2022	2023	2024	приросту у 2021 р.,%	приросту у 2022 р.,%	приросту у 2023 р.,%	приросту у 2024 р.,%
Прибуток після оподаткування, в тому числі від:	39726,65	77375,67	21921,33	83038,53	90898,99	94,77	-71,67	278,80	9,47
банки з державною часткою	21887,65	62630,21	19257,96	51661,84	55886,13	186,14	-69,25	168,26	8,18
банки іноземних банківських груп	12499,17	2225,05	-387,75	22418,37	22489,84	-82,20	-117,43	-5881,66	0,32
банки з приватним капіталом	5339,83	12520,41	3051,12	8958,32	12523,02	134,47	-75,63	193,61	39,79

Показники представлені в табл. 2.3 свідчать, що банківська система України у 2020-2024 роках зберігала здатність генерувати позитивний фінансовий результат попри підвищений рівень макроекономічних та воєнних ризиків. Чистий прибуток сектору після спаду у 2022 році відновився та продемонстрував стабільне зростання у 2023-2024 роках, що відображає зміцнення операційної ефективності та адаптацію банків до нових умов. Частка прибуткових установ демонструє подібну тенденцію: зменшення у 2022 році змінилося подальшим відновленням у 2023-2024 роках, що свідчить про покращення якості активів, ефективніше управління ризиками та підвищення фінансової стійкості банків. Загалом отримані результати підтверджують здатність банківського сектору забезпечувати прибутковість навіть за умов тривалої економічної нестабільності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що попри волатильність ключових фінансових показників у кризові роки, банківська система України зберігає загальну рентабельність на прийнятному рівні. Динаміка чистого фінансового результату та частки прибуткових установ підтверджує здатність сектору адаптуватися до шоків та підтримувати операційну стійкість. Водночас ризиковість кредитних портфелів залишається підвищеною, а помірно високий рівень NPL свідчить про збереження структурних проблем, посилених воєнними чинниками. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення аналітичного забезпечення, системи моніторингу ризиків та зміцнення механізмів бізнес-планування в банках.

Після аналізу активів і кредитного портфеля важливо оцінити ще одну ключову складову функціонування банківської системи, а саме стан ліквідності, адже саме доступність вільних ресурсів визначає можливість банків підтримувати операційну стабільність та фінансувати економіку в умовах кризи. Одним із найбільш показових індикаторів у цьому контексті є динаміка обсягів депозитних сертифікатів НБУ, у які банки розміщують надлишкову ліквідність.

Аналізуючи рис. 2.5. можна побачити різко висхідну динаміку обсягів депозитних сертифікатів НБУ. Якщо у 2019-2020 роках банки розміщували відносно незначні суми (20 379 млн грн у 2019 році та 43 826,1 млн грн у 2020 році), то вже з 2021 року обсяги вкладень почали зростати прискореними темпами. У 2021 році середній річний обсяг становив 54 647,2 млн грн, а у 2022 році зріс до 203 411,5 млн грн, що відображає різке нарощування ліквідності, не задіяної у кредитуванні. Найбільш стрімке зростання відбулося у 2023-2025 роках, коли банки масово перенаправляли надлишкові ресурси у практично безризикові інструменти НБУ. У 2023 році середній обсяг депозитних сертифікатів сягнув 332 988,2 млн грн, у 2024 році - 377 021 млн грн, а станом на 27.11.2025 року показник досягнув рекордних 421 036,3 млн грн. Така динаміка свідчить про істотне зростання структурної надлишкової ліквідності в банківському секторі.

Підсумовуючи підпункт 2.1. можна сказати, що банківський сектор, попри

багаторівневі кризи та воєнні виклики, зберіг здатність до відновлення та нарощування фінансового потенціалу. Скорочення кількості банків супроводжувалося зростанням їх капіталізації, посиленням ролі державних установ та структурною консолідацією ринку. Активи демонстрували стійку висхідну динаміку, кредитна діяльність показує поступове відновлення після шоків, а депозитна база – стабільне зростання навіть у періоди найвищої невизначеності. Значне збільшення вкладень у депозитні сертифікати НБУ підтвердило сформовану надлишкову ліквідність і підкреслило обережність банків у ризикованих сегментах. Сукупність цих факторів формує сучасне середовище функціонування банків, у якому аналітичне забезпечення набуває ключового значення для точного планування, прогнозування й управління ризиками. Саме тому у наступному підпункті увага буде зосереджена на оцінці стану аналітичного забезпечення бізнес-планування на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

2.2 Оцінка стану аналітичного забезпечення бізнес-планування у банках України (на прикладі АТ КБ “ПриватБанк”)

У сучасних умовах функціонування банківської системи України АТ КБ «ПриватБанк» посідає ключове місце, що зумовлено масштабами його операційної діяльності, рівнем цифрової зрілості та розгалуженою аналітичною інфраструктурою. Будучи найбільшим банком країни за активами, депозитами та кількістю клієнтів, ПриватБанк формує значну частину системних тенденцій і встановлює стандарти аналітичної підтримки управлінських рішень. Тому саме його діяльність є оптимальним прикладом для оцінки стану аналітичного забезпечення бізнес-планування. У структурі аналітичного забезпечення банку визначальними є три напрями: стратегічно-аналітичний, фінансово-аналітичний та ризик-орієнтований, взаємодія яких утворює єдиний управлінський контур [15].

Схематична модель цієї взаємодії наведена на рис. 2.6.. Модель свідчить,

що аналітика інтегрована у всі ключові бізнес-процеси: формування бюджетів, аналіз ключових показників ефективності, прогнозування доходів і витрат, оцінку кредитних та ринкових ризиків, моделювання поведінки клієнтів. Така побудова дозволяє банку працювати в режимі реального часу й оперативно коригувати бізнес-плани відповідно до зміни ринкових умов. Однак якість планування визначається не лише наявністю аналітичних підрозділів, а й тим, наскільки точними та стабільними є фактичні фінансові результати, що виконують роль бази для моделей прогнозування.

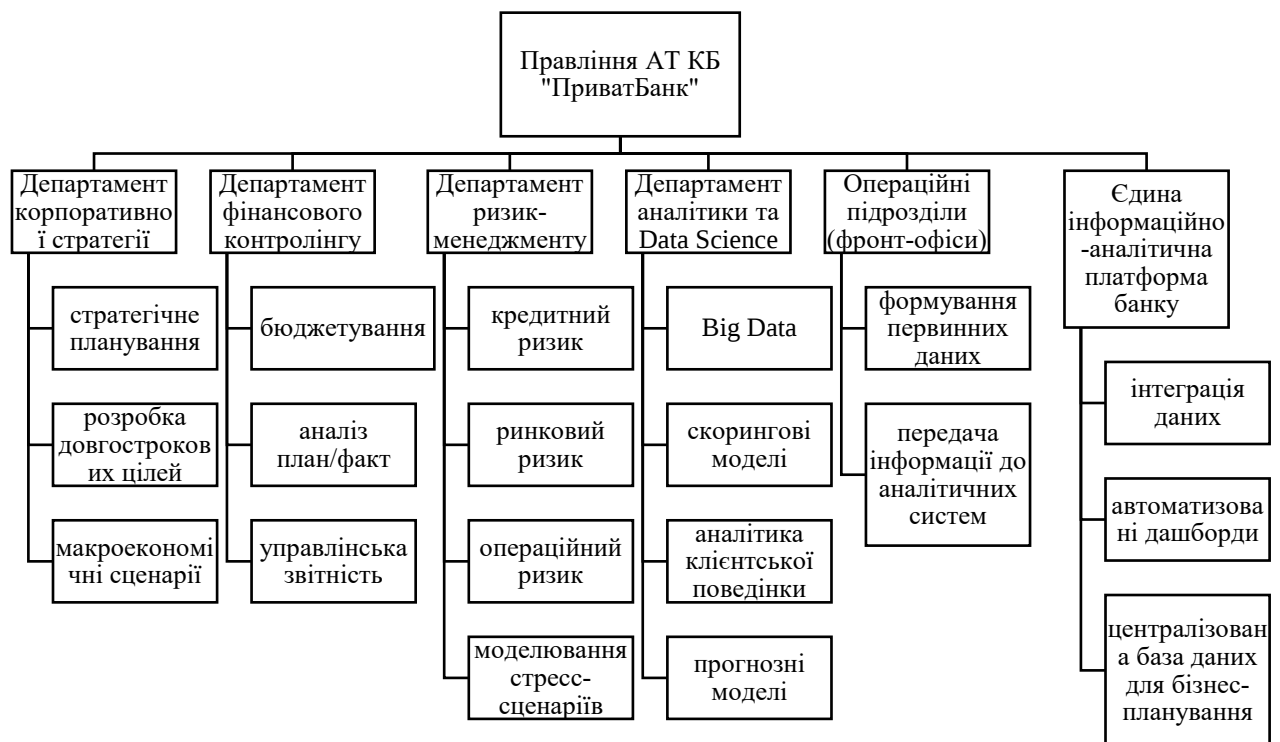


Рис.2.6 Організаційна модель аналітичного забезпечення бізне-планування АТ КБ «ПриватБанк» [9]

Для оцінки того, наскільки ефективно працює система аналітичного забезпечення в АТ КБ «ПриватБанк», необхідно проаналізувати ключові фінансові результати банку за останні роки. Саме вони демонструють, наскільки точно банк прогнозує доходи, витрати, ліквідність та рівень ризиків, а також – чи відповідає фактична діяльність параметрам стратегічних планів.

На основі консолідованої фінансової звітності ПриватБанку за 2021-2024

роки здійснено структурований аналіз основних показників, що формують базу для бізнес-планування, дані наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за
2021-2024 роки, млн грн [9,34]

Показники	Роки				Темп прирост у 2024 році,%	Темп прирост у 2023 році,%	Темп прирост у 2022 році,%
	2021	2022	2023	2024			
Активи	401296	540596	680008	761461	11,98	25,79	34,71
Зобов'язання	334681	482807	595162	662317	11,28	23,27	44,26
Власний капітал	66615	57789	84846	99144	16,85	46,82	-13,25
Чистий прибуток	35067	34672	37765	40141	6,29	8,92	-1,13
Чистий процентний дохід	29317	39918	59622	66888	12,19	49,36	36,16
Чистий комісійний дохід	35057	32945	41589	46602	12,05	26,24	-6,02
Кредитний портфель	68218	68064	92019	112761	22,54	35,19	-0,23
Депозити клієнтів	325303	417970	555525	621596	11,89	32,91	28,49

Дані табл. 2.4 зображують, що у 2021-2024 роках АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував стале зростання масштабів діяльності. Активи банку суттєво збільшилися: з 401 296 млн грн у 2021 році до 761 461 млн грн у 2024 році, причому найвищі темпи приросту спостерігалися у 2022 році (понад 34%), а у 2023-2024 роках. тенденція залишалася позитивною, хоча дещо сповільнилася. Аналогічну динаміку мають зобов'язання: їх обсяг зріс із 334 681 млн грн до 662 317 млн грн, що відображає активне залучення банком ресурсів клієнтів навіть в умовах воєнної економіки.

Власний капітал у 2022 році демонстрував зниження порівняно з 2021 роком, однак уже у 2023-2024 роках. його обсяг суттєво зріс (до 99 144 млн грн), що свідчить про відновлення капітальної позиції банку та посилення фінансової

стійкості. Показники доходності також характеризуються позитивною динамікою. Чистий прибуток у 2021-2024 роках. утримувався на стабільно високому рівні, з незначним спадом у 2022 році, але подальшим зростанням до 40 141 млн грн у 2024 році. Кредитний портфель ПриватБанку за аналізований період демонструє поступове відновлення після певної стагнації: якщо у 2021 - 2022 роках. його обсяг залишався відносно стабільним (близько 68-69 млрд грн), то у 2023 році почалося прискорення, а в 2024 році кредитний портфель зріс до 112 761 млн грн. Це свідчить про відновлення кредитної активності та розширення участі банку у фінансуванні реального сектору та домогосподарств. Депозити клієнтів зросли з 325 303 млн грн у 2021 році до 621 596 млн грн у 2024 році, причому у 2022 - 2023 роках. спостерігалися особливо високі темпи приросту. Збільшення депозитної бази в умовах воєнної невизначеності є індикатором високого рівня довіри клієнтів до банку та його здатності забезпечувати збереження коштів і безперервність розрахунків.

Узагальнюючи наведені зміни, можна зробити висновок, що ПриватБанк у 2021-2024 роках не лише зберіг фінансову стійкість, але й істотно зміцнив свої позиції за ключовими показниками: масштабами активів, ресурсною базою, прибутковістю та кредитною діяльністю. Сукупна динаміка активів, зобов'язань, капіталу, прибутку, доходів і кредитного портфеля свідчить про системний характер розвитку банку та про те, що аналітичне забезпечення бізнес-планування ґрунтується на потужній інформаційній базі та дозволяє приймати зважені управлінські рішення навіть у кризових умовах.

Однак для повної оцінки ефективності аналітичної системи важливо не лише розглядати базові фінансові результати, а й оцінити структуру та поведінку ключових потоків, насамперед – доходів, витрат, депозитної бази та кредитних операцій. Саме ці елементи визначають прогнозну точність бізнес-планів, впливають на бюджетування та дозволяють банку коригувати стратегічні орієнтири.

Аналіз структури доходів АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про стабільність та диверсифікацію джерел прибутковості банку. Як видно з рис. 2.6, у 2021-2024

роках банк нарощував як чистий процентний, так і чистий комісійний дохід, що є характерною ознакою зрілої бізнес-моделі. Чистий процентний дохід за цей період практично подвоївся: з 29 317 млн грн у 2021 році до 66 888 млн грн у 2024 році, при цьому особливо високі темпи приросту спостерігались у 2022-2023 роках, що пов'язано як із зростанням обсягів кредитних операцій, так і зі зміною процентних ставок. Чистий комісійний дохід також зріс із 35 057 млн грн до 46 602 млн грн, що відображає розширення спектра платіжних, карткових та дистанційних послуг і активний розвиток транзакційного бізнесу.

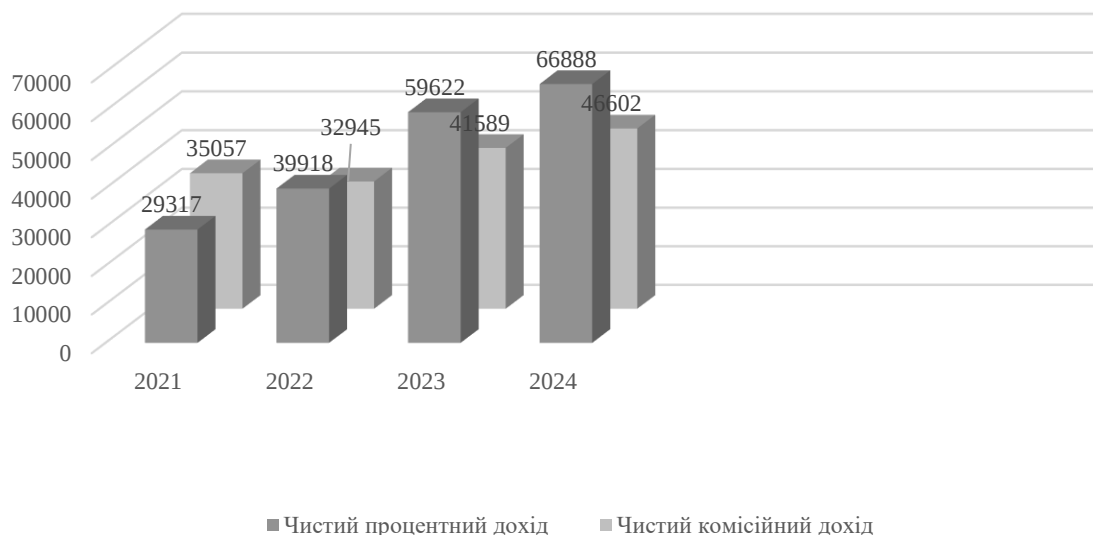


Рис.2.7. Структура доходів АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2024 роках [9]

Зростання процентного доходу відображає пожвавлення кредитної активності, збільшення обсягів інвестицій у дохідні фінансові інструменти та загальну нормалізацію ринкових умов після воєнного шоку 2022 року. Комісійний дохід, у свою чергу, зростає швидшими темпами завдяки розвитку цифрових сервісів: еквайрингу, платежів, переказів та широкої екосистеми онлайн-послуг, що залишаються ключовими джерелами операційного прибутку банку. Посилення ролі комісійних доходів також має стратегічне значення для бізнес-планування. Вони менш залежні від кредитного ризику, що дозволяє банку зберігати стійкість навіть у періоди різких коливань попиту на кредитні

продукти. Така структура доходів забезпечує ПриватБанку високу гнучкість у формуванні прогнозів, бюджетів та фінансових моделей, що є важливою перевагою для роботи в умовах воєнної економіки.

Поряд із аналізом структури доходів, важливим елементом оцінювання аналітичного забезпечення бізнес-планування ПриватБанку є дослідження динаміки його ресурсної бази. Ключовим її джерелом традиційно виступають кошти клієнтів, які у банківській звітності подаються як сукупність залучених депозитів. Незважаючи на відсутність детального поділу за видами депозитних продуктів, наявні дані дають змогу сформулювати об'єктивне уявлення щодо стійкості та масштабів приросту депозитного портфеля у 2021-2024 роках.

Як свідчать дані табл. 2.5, обсяг коштів клієнтів у ПриватБанку демонструє стабільну позитивну динаміку. Якщо у 2021 році їх розмір становив 325 303 млн грн, то у 2022 році він зріс на 28,49%, у 2023 році – ще на 32,91%, а у 2024 році – на 11,89%, досягнувши 621 596 млн грн. Такий приріст є показовим з огляду на загальноекономічні ризики та воєнні умови, у яких функціонує банківська система України. Це підтверджує високий рівень довіри до банку, здатність установи підтримувати якість сервісу та ефективність політики залучення ресурсів.

Зростання депозитного портфеля також відображає зміцнення ліквідної позиції банку, адже саме кошти клієнтів формують основу для фінансування кредитних операцій, інвестицій та забезпечення нормативів LCR і NSFR. Така ресурсна стійкість є важливим фактором для бізнес-планування, оскільки дозволяє банку прогнозувати обсяг доступних фінансових ресурсів, визначати потенціальні напрями їх розміщення та коригувати стратегію ризик-менеджменту.

Представлена динаміка чітко демонструє стабільне нарощування ресурсної бази банку протягом аналізованого періоду. Особливо показовим є стрибкоподібне зростання депозитів у 2022-2023 роках, що стало відповіддю на зростання попиту на надійні інструменти збереження коштів у період воєнної невизначеності. ПриватБанк зміг утримати та залучити додаткові обсяги коштів

завдяки державним гарантіям, високій цифровій доступності, розгалуженій мережі сервісів та гнучкій тарифній політиці. Накопичення депозитів стало підґрунтям для подальшого розширення кредитних операцій, забезпечення стабільності платежів та виконання регулятивних норм ліквідності. Тому депозитний портфель відіграє ключову роль у фінансовому плануванні банку, формуючи ліміт можливих активних операцій та визначаючи ступінь ризикової гнучкості установи.

Узагальнюючи наведені зміни, можна зробити висновок, що ПриватБанк у 2021-2024 роках не лише зберіг фінансову стійкість, але й істотно зміцнив свої позиції за ключовими показниками: масштабами активів, ресурсною базою, прибутковістю та кредитною діяльністю. Сукупна динаміка активів, зобов'язань, капіталу, прибутку, доходів і кредитного портфеля свідчить про системний характер розвитку банку, а також про те, що аналітичне забезпечення бізнес-планування ґрунтується на потужній та добре структурованій інформаційній базі. Разом із тим оцінювання ефективності бізнес-планування неможливе без аналізу витрат, операційної результативності та структури управлінських витрат. Саме ці показники демонструють, наскільки раціонально банк використовує наявні ресурси, чи відповідає його бізнес-модель ринковим умовам та як змінюється співвідношення доходів і витрат у динаміці. У цьому контексті доцільно проаналізувати такі індикатори, як операційні витрати (ОРЕХ) та коефіцієнт ефективності (CIR – Cost-to-Income Ratio), що є одним із ключових у міжнародній банківській практиці.

Аналіз витрат та операційної ефективності ПриватБанку за 2023-2024 роки показує, що банк зумів утримати контроль над адміністративними й операційними витратами, попри зростання масштабів діяльності та ускладнення зовнішнього середовища. Обсяг ОРЕХ у 2024 році становив 11 429 млн грн, що менше попереднього року на 445 млн грн. Тобто витрати скоротилися приблизно на 4%, що є доволі нетиповою динамікою для банків у період активного зростання, особливо в умовах війни. Такий результат свідчить не лише про жорстку політику витрат, а й про автоматизацію операцій, оптимізацію

внутрішніх процесів та перехід значної частини сервісів у цифровий формат. Паралельно з цим операційний дохід банку продовжував зростати у 2024 році він досяг 94 656 млн грн проти 84 059 млн грн у 2023 році, приріст становив 12,61%.

Таблиця 2.5

Показники витрат та ефективності АТ КБ «ПриватБанк»
за 2023-2024 роки, млн грн [9,34]

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, млн грн	Темп приросту, %
	2023	2024		
Процентні доходи	66237	77594	-11357	17,15
Процентні витрати	6617	10706	-4089	61,80
Чистий процентний дохід	59620	66888	-7268	12,19
Комісійні доходи	41589	46602	-5013	12,05
Комісійні витрати	17150	18834	-1684	9,82
Чистий комісійний дохід	24439	27768	-3329	13,62
Адміністративні та операційні витрати (ОРЕХ)	10988	11429	-441	4,01
Операційний дохід	84059	94656	-10597	12,61
CIR, %	0,13	0,12	0,01	-7,63

Важливо, що темпи зростання доходів суттєво перевищують темпи зміни витрат, що створює сприятливий ефект для підвищення операційної ефективності. Ключовим інтегральним показником у цій групі є коефіцієнт ефективності CIR. Його значення знизилося з 0,13 до 0,12. На перший погляд, зміна незначна, але зниження CIR у період зростання доходів фактично означає покращення операційної продуктивності банку. ПриватБанк витрачає менше ресурсів на одиницю отриманого доходу, тобто працює більш ефективно навіть у часи високої турбулентності. Для банківської системи в цілому такий тренд є рідкісним і свідчить про наявність у банку сильної аналітичної та операційної підтримки управлінських рішень. Загальна картина цих трьох показників чітко

демонструє, що банк не просто нарощує обсяги діяльності, а робить це контрольовано, з опорою на внутрішні аналітичні механізми оптимізації витрат і бюджетування.

У структурі аналітичного забезпечення важливе місце посідає система управління ризиками, яка в ПриватБанку охоплює кредитний, ринковий, операційний та ліквіднісний ризики. Особливість підходу полягає в активному використанні моделювання на основі фактичних даних – банк регулярно проводить stress-test сценарії, аналізує потенційні втрати за кредитним портфелем у різних макроекономічних умовах, оцінює чутливість до змін відсоткових ставок та валютних коливань. Значну роль відіграє аналіз поведінки клієнтів, який дозволяє прогнозувати ймовірність дефолту за сегментами та адаптувати кредитні ліміти, що є невід’ємним компонентом бізнес-планування. Крім ризикових моделей, важливою складовою є інформаційно-аналітична платформа банку. Вона забезпечує збір, обробку та інтеграцію даних із різних джерел: транзакційних систем, CRM-платформи, скорингових моделей, бухгалтерського обліку та системи управління активами і пасивами. На практиці це означає, що кожне управлінське рішення, від встановлення кредитних лімітів до планування показників ліквідності, ґрунтується на актуальних, агрегованих та перевірених даних. Власне аналітична інфраструктура банку дозволяє отримувати прогнози не лише на річному чи квартальному рівні, а й у щоденному режимі, що критично важливо в умовах нестабільного середовища.

Важливо відзначити, що аналітичні дані безпосередньо інтегровані у процеси бюджетування та формування бізнес-планів. ПриватБанк застосовує модель rolling planning, коли бюджет оновлюється відповідно до фактичних результатів та нових прогнозів. Завдяки цьому відхилення між плановими та реальними показниками мінімізуються, а стратегічні рішення коригуються оперативно – відповідно до ринкової ситуації, змін клієнтської активності та регуляторних вимог НБУ. Значну роль у цьому процесі відіграє оцінка дохідності продуктів (product profitability analysis), яка допомагає банку перерозподіляти ресурси між різними напрямками, підвищуючи загальну ефективність бізнес-

моделі. У комплексі всі елементи: аналітика витрат, аналіз кредитного портфеля, оцінка доходності, системи ризик-менеджменту та прогнозування, формують основу аналітичної підтримки, на яку банк спирається при розробці стратегічних та операційних планів. Саме завдяки поєднанню фінансових показників, поведінкових моделей та оперативної інформації ПриватБанк забезпечує високу точність планування, стійкість бізнес-процесів та здатність адаптуватися до зовнішніх шоків.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що аналітичне забезпечення бізнес-планування в АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний та системний характер. Банк використовує потужну фінансову базу даних, сучасні моделі оцінки ризиків та розвинуту інформаційно-аналітичну інфраструктуру, що дозволяє формувати точні прогнози, контролювати витрати й оперативно коригувати управлінські рішення. Позитивна динаміка ключових фінансових показників, скорочення витрат та покращення операційної ефективності підтверджують високий рівень зрілості аналітичних процесів. Саме така інтеграція аналітики в управління робить бізнес-планування ПриватБанку стійким, адаптивним і результативним навіть у періоди значної макроекономічної невизначеності. Усе це формує підґрунтя для подальшої оцінки того, як аналітичні підходи впливають на стратегічні рішення банку, що розкриватиметься в наступному підпункті.

2.3 Кореляційно-регресивний аналіз впливу аналітичного забезпечення на ефективність бізнес-планування банків України.

В умовах високої турбулентності фінансового ринку, воєнних ризиків та швидкої цифрової трансформації банківського сектору виникає необхідність об'єктивно оцінити, наскільки якісне аналітичне забезпечення впливає на результати діяльності банків. Кореляційно-регресивний аналіз є одним із ключових статистичних інструментів, що дозволяє оцінити силу та напрямок зв'язків між основними макропоказниками банківської системи та результатами

її функціонування. На відміну від описової статистики, що застосовувалася у попередніх підпунктах, цей етап дослідження дає можливість визначити, які саме фактори найбільше впливають на ефективність діяльності банків та забезпечують якість бізнес-планування на системному рівні. Саме тому аналіз кореляцій та побудова регресійних моделей дозволяє оцінити, які макрофінансові параметри – ROA, ROE, частка проблемних кредитів, обсяги депозитів, кредитний портфель чи рівень вкладень банків у депозитні сертифікати НБУ формують основу для прогнозування ефективності банківського сектору [4].

Для проведення кількісного аналізу було використано офіційні статистичні дані НБУ та узагальнену інформацію за період 2021-2024 років, які відображають динаміку основних показників банківської системи. На основі цих даних сформовано базову таблицю факторів – табл. 2.3, що застосовується як джерело для подальшого кореляційного та регресійного аналізу.

Таблиця 2.6

Макропоказники банківської системи України за 2021-2024 роки [9,31]

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
ROA, %	4,09	1,04	3,24	2,94
ROE, %	35,08	9,68	30,33	25,52
NPL, %	30,02	38,12	37,35	30,29
Кредитний портфель системи, млн грн	68218	68064	92019	112761
Депозитний портфель системи, млн грн	325303	417970	555525	621596
Активи банківської системи, млн грн	1822841	2053232	2351678	2945030
Капітал банківської системи, млн грн	209460	255514	215840	296044
Середній обсяг залучених коштів, млн грн	54647,2	203411,5	332988,2	377031

Узагальнюючи зміни, відображені у табл. 2.6, можна відзначити, що показники банківської системи коливалися нерівномірно, проте зберігали загальну тенденцію до стабілізації. Це створює передумови для переходу до аналізу того, наскільки взаємопов'язані ключові системні параметри та як їхня взаємодія впливає на формування управлінських рішень у банках.

На цьому етапі важливо визначити, які саме макрофінансові показники відіграють найбільш суттєву роль у формуванні можливостей банків щодо планування прибутковості, управління активами, підтримання ліквідності та кредитної активності. Для цього виконується оцінювання взаємозв'язків між такими змінними, як ROA, ROE, частка непрацюючих кредитів, обсяги кредитного та депозитного портфеля, активи та капітал банківської системи, а також обсяги коштів, розміщених у депозитних сертифікатах НБУ. Саме їхня взаємодія дозволяє зрозуміти, яким чином змінюються фінансові результати банківського сектору та які фактори найсильніше визначають ефективність бізнес-планування у банках. Взаємозв'язки між основними системними показниками формують загальну картину можливостей та обмежень, з якими працюють банки під час розроблення бізнес-планів.

У межах банківської системи показники доходності, ризиковості та ресурсної бази практично ніколи не змінюються ізольовано, а навпаки, вони демонструють певну чутливість один до одного. Зниження якості кредитного портфеля здатне впливати на результативність операцій, тоді як зміни активів чи капіталу нерідко супроводжуються коригуванням стратегій фінансування, структури доходів або обсягів розміщення ліквідності. Саме тому доцільно оцінити, наскільки тісними є ці взаємозв'язки та які зміни в одному показнику потенційно можуть супроводжуватися змінами в інших.

Кореляційний підхід дозволяє встановити силу зв'язків між ROA, ROE, NPL, обсягами кредитування та депозитів, активами сектору, капіталом банків та обсягом залучених коштів у депозитні сертифікати НБУ. Цей підхід забезпечує розуміння того, які параметри виступають ключовими драйверами результативності та які з них найбільш вагомо впливають на можливості

банківського планування. На основі наявних щорічних значень цих показників формується кореляційна матриця, що дозволяє виявити, де спостерігаються сильні позитивні зв'язки, де зворотні залежності, а де взаємозв'язок практично відсутній. Такий аналіз є основою для оцінювання того, як трансформація окремих фінансових параметрів здатна позначатися на прибутковості та стійкості банків.

Таблиця 2.7

Кореляційні зв'язки показників рентабельності з ключовими параметрами стану банківської системи України у 2024 році [9]

Показник результату	NPL, %	Кредитний портфель	Депозитний портфель	Активи банківської системи	Капітал банківської системи	Середній обсяг залучених коштів
ROA, %	-0,67	0,18	-0,07	-0,04	-0,45	-0,21
ROE, %	-0,6	0,2	-0,03	-0,03	-0,49	-0,16

Для цього на основі даних табл. 2.6 була сформована кореляційна матриця (табл. 2.7), у якій відображено силу та напрямок зв'язку між результативними показниками (ROA, ROE) та ключовими факторами: рівнем проблемних кредитів (NPL), обсягами кредитного та депозитного портфелів, активів, капіталу та середнього обсягу залучених коштів.

Кореляційний аналіз показав, що ROA та ROE мають тісний негативний зв'язок із рівнем проблемних кредитів (NPL): кореляційні коефіцієнти перебувають на рівні близько - 0,6 - 0,7, що свідчить про закономірну залежність: зі збільшенням частки непрацюючих кредитів. Зі збільшенням частки непрацюючих кредитів прибутковість активів та капіталу знижується. Це узгоджується з економічною логікою: погіршення якості кредитного портфеля призводить до зростання витрат на формування резервів та обмежує можливості банків щодо нарощування дохідних операцій. З іншого боку, зв'язок ROA та ROE з масштабними показниками (кредитний портфель, депозитний портфель, активи банківської системи, капітал, середній обсяг залучених коштів) виявився

відносно слабким або помірним. Це означає, що просте розширення обсягів операцій без належної якості управління ризиками не гарантує пропорційного зростання прибутковості. Фактично, ефективність бізнес-планування більше залежить не від «розмірів» системи, а від того, наскільки виважено банки керують ризиками та структурою активів.

Кореляційний аналіз показав загальний характер взаємозв'язків між основними системними показниками, однак він не дозволяє визначити кількісну силу впливу кожного фактора на результативність банківського сектору. Тому для поглибленого оцінювання взаємозалежностей доцільним є застосування регресійного аналізу, який дає змогу не лише фіксувати наявність зв'язку, а й визначати, наскільки сильно кожен показник впливає на ROA, що є ключовим індикатором ефективності діяльності банків. Регресійна модель дозволяє оцінити, як змінюється прибутковість активів за умов варіацій у рівні проблемних кредитів чи масштабних показниках і тим самим формує науково обґрунтовані підходи до планування в банках.

Для більш наочної інтерпретації впливу якості кредитного портфеля на результативність банківського сектору було побудовано графічне відображення взаємозв'язку між ROA та NPL (рис. 2.6).

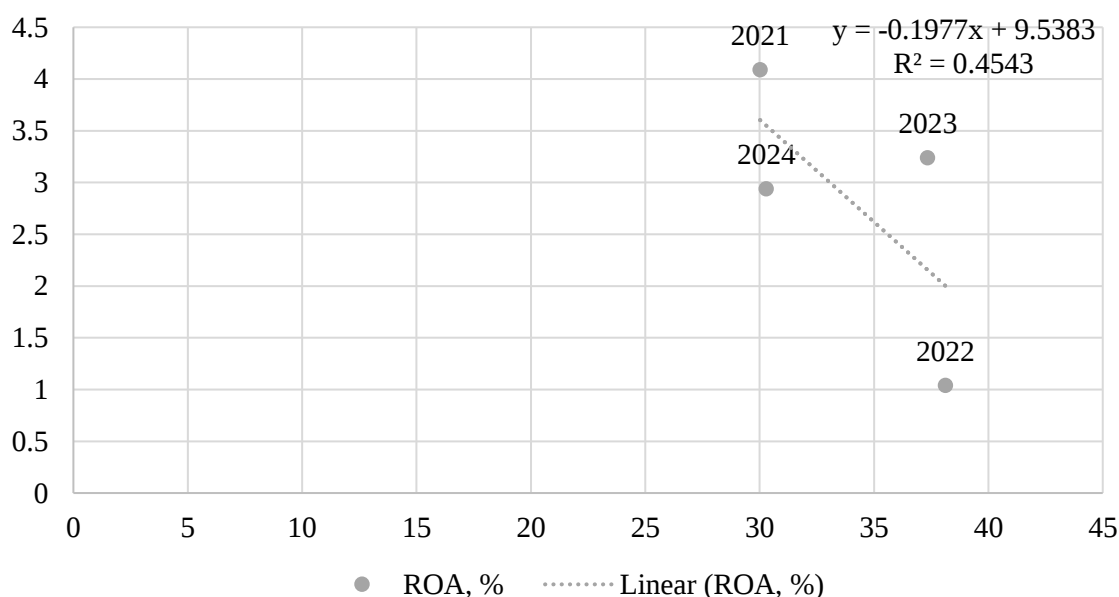


Рис 2.7 Залежність прибутковості активів банківської системи України від рівня проблемних кредитів у 2021-2024 роки

Де на осі X відображено рівень проблемних кредитів, а на осі Y – прибутковість активів. За результатами побудови трендової лінії отримано рівняння регресії: $ROA = -0,197 * NPL + 9,5383$ / Коефіцієнт детермінації дорівнює: $R^2 = 0,4843$, що вказує на середній рівень пояснювальної сили моделі: близько 48% змін ROA можуть бути пояснені варіаціями у рівні проблемних кредитів. Негативне значення коефіцієнта нахилу (- 0,197) свідчить про наявність стійкого оберненого зв'язку між показниками. Це означає, що збільшення частки NPL на 1 процентний пункт у середньому знижує ROA банківської системи на 0,197.

Отримана залежність представлена на підтверджує, що проблемні кредити залишаються одним із визначальних факторів, які формують прибутковість банківського сектору. Підвищення частки непрацюючих активів зменшує чисту дохідність банків через необхідність формування резервів, збільшення кредитних збитків та погіршення оборотності активів. Навпаки, зниження NPL у 2023-2024 роках дало змогу банкам частково стабілізувати відсоткові доходи та відновити рівень ROA, незважаючи на збереження значних воєнних та економічних ризиків. Таким чином, регресійна модель засвідчує, що саме якість кредитного портфеля є критичним чинником планування фінансових результатів банків. Навіть за умов розширення кредитного та депозитного портфелів, зростання активів та капіталу, прибутковість залишається вразливою до збільшення частки NPL. Це підтверджує ключову роль аналітичного забезпечення ризик-менеджменту та необхідність системного контролю за якістю активів під час формування бізнес-планів.

З огляду на отримані результати, важливо підкреслити, що взаємозв'язок між ключовими показниками прибутковості банківської системи та рівнем проблемних активів має не лише статистичне, а й чітке економічне підґрунтя. В умовах воєнного стану та високої макроекономічної невизначеності саме параметри якості активів формують основу для фінансового планування, оскільки визначають обсяг резервування, доступність ресурсної бази та здатність банків здійснювати дохідні операції. Погіршення якості кредитного портфеля впливає не лише на чисту прибутковість, але й на ширший спектр стратегічних

рішень від формування відсоткової політики до управління ліквідністю й капіталом. Крім того, кореляційно-регресивний аналіз дозволяє виявити неочевидні залежності, які не завжди проявляються при традиційній оцінці динаміки фінансових показників. Наприклад, відносно слабкий зв'язок між ROA та масштабними показниками діяльності (активами, депозитами, кредитним портфелем) свідчить про те, що зростання обсягів операцій є необхідною, але недостатньою умовою підвищення ефективності. За сучасних умов головним драйвером стабільної прибутковості виступає не кількісний ріст, а якість управлінських рішень, система ризик-менеджменту та здатність банку адаптуватися до зовнішніх шоків.

Таким чином, регресійна модель показує не лише наявність залежності між прибутковістю та ризиковістю кредитного портфеля, а й підкреслює потребу у розвитку сучасних підходів до аналітичного забезпечення в банківській сфері. Використання багатофакторних моделей, інтеграція машинного навчання, аналіз сценаріїв та побудова прогностичних функцій є тими інструментами, які можуть значно підвищити якість бізнес-планування у банках, особливо в умовах воєнної економіки та високої мінливості ринку.

Отримані результати корелюють з динамікою інших системних індикаторів: зростанням активів, відновленням кредитування, покращенням депозитної бази та підвищенням рівня капіталізації. Це підтверджує, що ефективність бізнес-планування на рівні всієї банківської системи значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення, своєчасного виявлення кредитного ризику та здатності адаптувати планові моделі до зовнішніх шоків. Такі закономірності дозволяють стверджувати, що кореляційно-регресивний аналіз є корисним інструментом не лише для оцінки історичних тенденцій, але й для формування прогнозів та коригування стратегічних і тактичних планів банків. Він дозволяє своєчасно виявити критичні зони ризику, визначити, які саме фактори найбільшою мірою впливають на прибутковість, та сформулювати більш реалістичні і гнучкі бізнес-плани в умовах невизначеності [4].

Узагальнюючи результати кореляційно-регресійного аналізу, можна

стверджувати, що ефективність бізнес-планування у банківському секторі України суттєво залежить від якості аналітичного забезпечення та управління кредитним ризиком. Ключові системні показники (ROA, ROE, рівень проблемних кредитів, обсяги кредитного й депозитного портфелів, капіталізація та динаміка активів) демонструють взаємозв'язок, однак вирішальний вплив на прибутковість мав саме показник NPL: виявлена обернена кореляція між NPL та ROA підтверджує, що зростання частки непрацюючих активів закономірно зменшує дохідність активів. Водночас позитивні зміни у депозитній базі, активності клієнтів та капіталізації сприяли стабілізації ROA та ROE у 2023-2024 роках. Отже, аналітичне забезпечення виступає критично важливим інструментом підтримки стратегічних і тактичних рішень банків: саме своєчасне виявлення тенденцій, оцінка ризикового середовища та коригування внутрішніх моделей планування забезпечують точність прогнозів і стійкість банків до зовнішніх шоків, створюючи підґрунтя для формування практичних рекомендацій у подальших розділах роботи.

Для деталізації внутрішніх взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» було побудовано кореляційну матрицю, що дозволяє оцінити ступінь синхронності змін активів, ресурсної бази, доходів та фінансових результатів у динаміці 2021-2024 роках.

На відміну від аналізу трендів, який відображає загальні напрямки розвитку, кореляційний підхід дає змогу кількісно визначити тісноту зв'язків між показниками, виявити системні залежності та окреслити фактори, що найбільше взаємодіють між собою в процесі формування фінансової стратегії банку. Вижче наведена матриця відображає результати кореляційного аналізу у табл. 2.8.

Аналіз кореляційної матриці внутрішніх показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2024 роки свідчать, що найбільш тісний позитивний зв'язок спостерігається між активами, зобов'язаннями та депозитами клієнтів, що підкреслює ресурсну орієнтацію бізнес-моделі банку. Висока кореляція чистого процентного та комісійного доходів із масштабними показниками діяльності демонструє їхню ключову роль у формуванні прибутковості. Таким чином,

активи, чистий процентний дохід і комісійний дохід виступають основними драйверами результативності, тоді як окремі витратні компоненти можуть обмежувати темпи зростання ефективності банку.

Таблиця 2.8

Кореляційна матриця внутрішніх показників АТ КБ «ПриватБанк»
за 2021-2024 роки [34]

Показники	Актив и	Зобов'язан ня	Власни й капітал	Чистий прибут ок	Чистий процентн ий дохід	Чистий комісійн ий дохід	Кредитн ий портфель	Депози ти клієнтів
Активи	1,000	0,998	0,841	0,896	0,992	0,869	0,918	0,997
Зобов'язан ня	0,998	1,000	0,801	0,864	0,983	0,833	0,889	0,989
Власний капітал	0,841	0,801	1,000	0,989	0,891	0,998	0,979	0,879
Чистий прибуток	0,896	0,864	0,989	1,000	0,929	0,996	0,998	0,924
Чистий процентни й дохід	0,992	0,983	0,891	0,929	1,000	0,912	0,943	0,999
Чистий комісійни й дохід	0,869	0,833	0,998	0,996	0,912	1,000	0,989	0,903
Кредитний портфель	0,918	0,889	0,979	0,998	0,943	0,989	1,000	0,941
Депозити клієнтів	0,997	0,989	0,879	0,924	0,999	0,903	0,941	1,000

Отримані закономірності створюють статистичну основу для подальшого регресійного моделювання.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз аналітичного забезпечення бізнес-планування в банківській системі України загалом та на прикладі АТ КБ

«ПриватБанк», що дозволило всебічно оцінити сучасний стан банківського сектору, його ключові тенденції розвитку та особливості функціонування в умовах високої нестабільності. Проведене дослідження показало, що в умовах пандемії, тривалої макроекономічної нестабільності та повномасштабної війни банківський сектор України зберіг операційну спроможність, фінансову стійкість і здатність виконувати свої основні функції. Попри значні зовнішні шоки, система продемонструвала тенденції до поступового відновлення, що проявилось у позитивній динаміці ключових фінансових показників.

Зокрема, скорочення кількості банківських установ супроводжувалося зростанням рівня капіталізації, сукупних активів і депозитної бази, а також поступовим відновленням кредитування. Така динаміка свідчить про структурні зміни в банківській системі, в межах яких відбувається очищення ринку від фінансово слабких учасників і концентрація ресурсів у більш стійких банківських установах. Консолідація ринку навколо фінансово стабільних інституцій, посилення ролі державних банків і зростання значення внутрішніх джерел фондування, насамперед депозитів населення й бізнесу, формують сучасну конфігурацію банківської системи України та визначають нові вимоги до процесу бізнес-планування.

Аналіз динаміки ключових системних показників діяльності банків, зокрема ROA, ROE, рівня проблемних кредитів (NPL), обсягів активів, кредитів і депозитів, а також вкладень у депозитні сертифікати НБУ, засвідчив, що загальний рівень прибутковості банківського сектору залишається прийнятним. Водночас досягнення таких фінансових результатів відбувається в умовах підвищених ризиків і значної структурної надлишкової ліквідності, що впливає на характер і структуру банківських операцій. Надлишкова ліквідність, з одного боку, знижує ризики втрати платоспроможності, а з іншого — обмежує можливості активного кредитування та формування процентних доходів.

Особливу увагу в ході дослідження приділено аналізу проблемних кредитів як одного з ключових факторів, що стримує підвищення ефективності банківської діяльності. Помірно високий рівень NPL продовжує виступати

основним обмежуючим чинником, що негативно впливає на фінансові результати банків. Це підтверджено результатами кореляційно-регресійного аналізу, за якими виявлено стійкий обернений зв'язок між рівнем проблемних кредитів і показником прибутковості активів (ROA). Водночас встановлено, що масштабні показники діяльності банків мають відносно слабший прямий вплив на рівень прибутковості, що свідчить про обмежену ефективність екстенсивної моделі розвитку.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що для ефективного бізнес-планування в сучасних умовах визначальним є не стільки обсяг банківських операцій, скільки якість управління кредитним ризиком, структура активів і здатність банку своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме орієнтація на якісні параметри діяльності забезпечує формування реалістичних і стійких бізнес-планів.

Дослідження діяльності АТ КБ «ПриватБанк» показало, що використання інтегрованого аналітичного забезпечення, створює передумови для сталого зростання активів, депозитної бази, кредитного портфеля та доходів банку. За таких умов забезпечується контроль витрат і покращення показника CIR, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Диверсифікована структура доходів, розвиток цифрових сервісів і використання сценарного моделювання дозволяють банку гнучко адаптувати бізнес-плани до змін зовнішнього середовища та знижувати рівень невизначеності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що аналітичне забезпечення бізнес-планування в банківській системі України поступово трансформується в цілісну багаторівневу систему, яка поєднує аналіз макро- і мікропоказників, оцінку кредитного ризику, моніторинг ліквідності та операційної ефективності. Саме якісна аналітика, своєчасне виявлення ризиків і коригування планових моделей забезпечують стійкість банків до зовнішніх шоків і формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення аналітичної інфраструктури, що буде розкрито в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Визначення ключових чинників та розроблення механізму підвищення ефективності бізнес-планування через удосконалення аналітичного забезпечення

У сучасній архітектоніці банківського менеджменту аналітичне забезпечення перестало бути окремим інструментом або допоміжною функцією. Воно трансформувалося у складний, багатокomпонентний механізм, що визначає здатність банку формувати реалістичні бізнес-плани, управляти ризиками та забезпечувати стійкість фінансових результатів. Зміна макроекономічного середовища, настання повномасштабної війни, переналаштування кредитного ринку та різке зростання ролі цифрових каналів суттєво збільшили вимоги до точності, комплексності та гнучкості аналітики. Ба більше, банкам довелося перейти від класичного покрокового планування до динамічних, сценарних та ризик-чутливих моделей, які здатні коригуватися в реальному часі. У цьому контексті визначення ключових чинників підвищення ефективності бізнес-планування стає не лише науковим завданням, а й критично важливим елементом практичного менеджменту банківської діяльності [47].

Проведені у розділі 2 результати аналізу довели, що українська банківська система характеризується високим ступенем адаптивності, попри масштабні виклики. Ця стійкість значною мірою обумовлена прогресом у розвитку систем управління даними, удосконаленням ризик-менеджменту, розширенням функцій аналітичних центрів та переходом до автоматизованих платформ. Але разом із тим, на рівні окремих банків ефективність бізнес-планування істотно різниться, що підтверджує важливість науково обґрунтованого визначення ключових

факторів, які формують успішні моделі прийняття рішень.

Сучасне бізнес-планування в банківській сфері формується в умовах багаторівневої макроекономічної турбулентності. Для України це особливо актуально, оскільки 2020-2024 роки поєднали кілька структурних шоків: пандемічну кризу, інфляційні хвилі, різкі зміни монетарної політики, стрибки облікової ставки НБУ, девальваційні очікування та повномасштабну війну. Саме тому роль аналітичного забезпечення стрімко зросла – бізнес-плани повинні враховувати в рази більше змінних, ніж у докризовий період. Одним із найпотужніших чинників впливу стала зміна монетарної політики НБУ. Підвищення облікової ставки до 25% у 2022 році, зміна регулятивних підходів до ліквідності, нові параметри LCR та NSFR, посилення вимог до резервування кредитів усе це радикально трансформувало механізми планування маржі, процентного доходу та вартості фондування. В умовах воєнної економіки банки вимушені включати до планових моделей оцінку ставок за ОВДП, поведінку інвесторів, динаміку валютного ринку, рівень інфляції та ризики енергетичних перебоїв. Воєнний фактор став ще одним критичним елементом, що ускладнює аналітичні процеси. Порушення логістики, міграція населення, втрата підприємствами активів у зонах бойових дій, підвищення кредитного ризику, зміни в структурі попиту на кредити – всі ці чинники створюють необхідність регулярного оновлення прогнозів і сценарних моделей. Таким чином, макроекономічна нестабільність є фундаментальним елементом, що визначає складність бізнес-планування та підвищує вимоги до точності аналітичних алгоритмів банків [41].

Першим базовим чинником підвищення результативності планування є якість, повнота та актуальність вхідних даних. У сучасних фінансових установах дані формуються на перетині десятків джерел: транзакційні логарифми, кредитні історії, поведінкові профілі клієнтів, ризикові параметри, операційна звітність, агрегація зовнішніх показників (інфляція, процентні ставки, валютна динаміка, рівень безробіття, очікування НБУ). Проте банкам часто не вистачає узгодженості у роботі з цими даними: дублювання, затримки у надходженні,

різні методики обробки та недостатнє очищення призводять до формування викривлених прогнозів. У таких умовах ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від того, чи використовує банк єдине інформаційне середовище, наскільки структурованими є бази даних, чи застосовуються автоматизовані алгоритми агрегації, та чи вибудована логіка передачі даних між підрозділами.

Другим системоутворюючим фактором є інтеграція ризик-менеджменту у всі етапи планування. Результати кореляційно-регресійного аналізу засвідчили, що якість кредитного портфеля, рівень проблемних кредитів та стан капіталізації є визначальними індикаторами фінансового результату. У такому разі бізнес-планування не може ґрунтуватися лише на традиційних фінансових прогнозах – необхідні моделі, здатні врахувати можливі шоки, імовірні сценарії дефолтів, зміни структури резервів, коротко- та середньострокові стрес-тести. Особливістю сучасного банківського ринку є те, що ризики не є статичними: воєнні фактори можуть радикально змінювати платоспроможність позичальників, поведінку вкладників, структуру ліквідності та попит на кредитні інструменти. Тому у бізнес-плані має бути чітка система ризик-чутливих коридорів, що визначають допустимий рівень відхилень та запускають механізм оперативного коригування.

Третім важливим чинником є операційна та управлінська гнучкість, яка дозволяє банку миттєво реагувати на зміну зовнішніх умов. Якщо до 2020 року банки могли працювати із річними та піврічними планами без суттєвих відхилень, то після початку війни відбулося повне переосмислення характеру планування. Тепер банкам необхідно оновлювати прогнози щомісяця, а подекуди – щотижня, проводити переоцінку ризиків у реальному часі, оперативно змінювати структуру активів, коригувати політику формування резервів, а також здійснювати постійний моніторинг ключових макропоказників, що формують ринкове середовище. Реальна гнучкість можлива лише тоді, коли аналітична інфраструктура має високий ступінь автоматизації, а процеси прогнозування інтегровані у внутрішні інформаційні системи.

Четвертим чинником виступає рівень цифрової зрілості аналітичних систем банку. Сучасні банки, які впровадили Data Warehouse, Big Data-аналітику, автоматизовані моделі прогнозування та машинного навчання, мають суттєву конкурентну перевагу у точності бізнес-планів. Такі технології дозволяють враховувати сотні взаємозалежних змінних, будувати складні нелінійні моделі, визначати поведінкові профілі клієнтів, прогнозувати навантаження на ліквідність, аналізувати зміни маржинальності продуктів та обирати найефективніші сценарії розвитку. У таких умовах цифровізація вже не є опцією, стала необхідністю. Банки, що не модернізують ІТ-системи, фактично позбавляють себе можливості створювати конкурентні бізнес-плани.

П'ятий чинник – організаційна узгодженість аналітики та планування. Багато банків досі мають фрагментовану структуру аналітичних функцій: фінансовий департамент формує одні прогнози, департамент ризиків інші, а операційний блок третю групу показників. Відсутність єдиного центру аналітичної координації призводить до конфлікту даних, різного трактування показників та неможливості сформувати цілісну модель управління. У випадку з ПриватБанком удосконалена матрична структура забезпечує узгоджену роботу підрозділів, що дозволяє ефективніше обробляти дані та скорочувати час на підготовку планів. Таким чином, організаційний чинник є одним із найбільш недооцінених, але водночас найвпливовіших.

Наступним чинником, який має безпосередній вплив на якість бізнес-планів, є глибина сценарного аналізу. У сучасних умовах жоден банк не може обмежуватися одним базовим прогнозом розвитку. Необхідно формувати щонайменше три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний. При цьому сценарії не повинні бути формальними вони мають враховувати специфіку сектору, зміни в державній політиці, ймовірні шоки ліквідності, збої в електропостачанні, міграційні процеси, процентну та валютну волатильність. Власне, якісний сценарний аналіз дозволяє банку оцінити межі стійкості, визначити критичні точки та підготувати альтернативні варіанти управлінських дій. Останнім чинником, який завершує систему, є постійний контроль та

зворотний зв'язок, що забезпечує циклічність бізнес-планування. Банку необхідно не лише формувати плани та прогнози, а й порівнювати фактичні результати з плановими значеннями, визначати причини відхилень, коригувати моделі та вдосконалювати структуру аналітичних алгоритмів. Без цього етапу бізнес-планування втрачає сенс, оскільки стає процесом без замкненого циклу.

Узагальнюючи перелічені чинники, доцільно сформувати механізм підвищення ефективності бізнес-планування через удосконалення аналітичного забезпечення, який поєднує:

- 1) створення єдиної системи управління даними із чітким поділом потоків інформації;
- 2) інтеграцію ризик-менеджменту у всі етапи формування планів;
- 3) впровадження цифрових платформ для автоматизованого аналізу та прогнозування;
- 4) використання сценарних та стрес-тестових моделей;
- 5) регулярний контроль виконання бізнес-планів та коригування прогнозів;
- 6) підвищення компетентності персоналу в галузі аналітичного моделювання;
- 7) оптимізацію організаційної структури аналітичних підрозділів.

Кожен із наведених чинників не є ізольованим елементом, а навпаки, вони формують єдину логіку функціонування аналітичної системи. Якість та узгодженість даних виступають фактично «точкою входу» до всіх розрахунків. Якщо банк оперує фрагментарною інформацією, отриманою з кількох несинхронізованих джерел, навіть найсучасніші моделі прогнозування не дадуть коректного результату. Тому формування єдиної бази даних із чіткими правилами їх збирання, очищення та оновлення є не технічним, а стратегічним завданням. Від того, наскільки своєчасно в аналітичну систему потрапляють відомості про зміну кредитоспроможності клієнта, структуру депозитної бази чи обсяг простроченої заборгованості, залежить об'єктивність оцінки ризиків і реалістичність бізнес-планів. Розвиток ризик-менеджменту, у свою чергу,

зумовлює перехід від «сухого» фінансового планування до ризик-чутливої моделі управління. Ідеться не лише про побудову традиційних кредитних чи ринкових моделей, а й про інтеграцію результатів стрес-тестувань у процес затвердження бюджетів, лімітів та цільових показників. Якщо банк одночасно планує зростання кредитного портфеля та ігнорує результати аналізу чутливості до зростання NPL, він фактично закладає в план потенційну нестійкість.

Натомість ризик-орієнтований підхід означає, що в бізнес-плані одразу передбачаються межі допустимого зростання ризиків, а також заходи реагування на їх можливе перевищення. Операційна гнучкість логічно продовжує попередні компоненти. Навіть найточніша модель втрачає цінність, якщо її результати оновлюються раз на рік чи півріччя. Перехід до динамічного планування передбачає регулярне оновлення прогнозів із урахуванням фактичної інформації про результати попередніх періодів, поведінку клієнтів та зміни регуляторних параметрів. У практиці це проявляється у застосуванні ковзних прогнозів, перегляді бюджетів упродовж року, використанні коротких планових циклів для окремих бізнес-ліній. Такі підходи дозволяють банку уникати ситуацій, коли затверджений план уже не відповідає реаліям ринку, але формально продовжує виконуватися.

Цифровізація аналітики надає можливість перенести значну частину розрахунків із «ручного» рівня до автоматизованих платформ. Це стосується не лише технічного прискорення процесів, а й якісної зміни підходів. Використання інструментів аналізу великих масивів даних, алгоритмів машинного навчання, моделювання клієнтської поведінки дозволяє побачити закономірності, які не фіксуються класичними методами. Для бізнес-планування це означає розширення горизонту прогнозування, точніше таргетування продуктів, глибше розуміння факторів, що визначають маржинальність та ризиковість окремих сегментів. Фактично цифрова аналітика перетворює банк із «реактивного» суб'єкта, який реагує на минулі тенденції, на проактивного гравця, здатного моделювати майбутні сценарії.

Організаційний вимір аналітичного забезпечення також відіграє

вирішальну роль. За умови, коли різні підрозділи банку формують власні версії прогнозів, а узгодження показників відбувається в «ручному» режимі, бізнес-планування неминує перетворюється на компроміс між різними баченнями, а не на цілісну модель. Створення єдиного аналітичного центру або принаймні запровадження чіткої координації між фінансовим, ризиковим та бізнес-підрозділами дозволяє уніфікувати методики, синхронізувати базові припущення та скоротити часові витрати на консолідацію планових даних. У підсумку це підвищує прозорість управлінських рішень і дає змогу керівництву банку оперувати узгодженою картиною ризиків та можливостей.

Не менш важливим є рівень розробленості сценарних підходів та механізмів зворотного зв'язку. Сценарний аналіз втрачає своє значення, якщо він зводиться до формального «прописування» альтернативних варіантів без реального впливу на бюджетний процес. Натомість у сучасній моделі бізнес-планування кожен сценарій супроводжується конкретними управлінськими рішеннями: переглядом лімітів, коригуванням кредитної політики, зміною акцентів у роботі з клієнтськими сегментами. Зворотний зв'язок, який забезпечується шляхом постійного порівняння планових і фактичних показників, дає можливість не лише оцінити якість побудованих моделей, а й системно їх удосконалювати. Такий механізм формує основу сучасної моделі бізнес-планування, яка дозволяє банкам не лише точніше прогнозувати майбутні результати, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність в умовах високої економічної турбулентності.

Попри наявність розвинених інструментів аналізу, значна частина українських банків усе ще стикається з низкою системних обмежень, які стримують повноцінну реалізацію потенціалу аналітичного забезпечення. До таких обмежень належать, зокрема, надмірна залежність від історичних даних у період, коли структура ризиків кардинально змінилася, недостатнє використання поведінкових моделей при оцінюванні кредитоспроможності та лояльності клієнтів, обмежена інтеграція макроекономічних змін у внутрішні сценарії. У результаті частина бізнес-планів формально відповідає вимогам регулятора та

внутрішніх політик, але не відображає повною мірою реальних викликів, з якими банк стикається в оперативній діяльності. Особливої уваги потребує проблема часових лагів між змінами у зовнішньому середовищі та їх відображенням у системі аналітичних показників. У період воєнної економіки навіть кілька тижнів затримки в оновленні моделей можуть призвести до суттєвих відхилень між запланованими та фактичними результатами. Якщо банк недостатньо швидко реагує на зростання частки проблемних кредитів у певному сегменті, він ризикує продовжувати нарощувати експозицію у вже «перегрітому» напрямі. Аналогічно, повільна реакція на структурні зміни в депозитній базі може спричинити невиправдане підвищення вартості ресурсів або, навпаки, недооцінку ризику раптових відтоків.

Ще одним викликом є дисбаланс між формально високим рівнем цифровізації фронт-офісних сервісів і недостатньою модернізацією бек-офісних, аналітичних модулів. Банки активно впроваджують дистанційне обслуговування, мобільні застосунки, онлайн-продукти, однак не завжди паралельно оновлюють системи управлінської звітності й моделювання. У результаті на операційному рівні банк виглядає інноваційним, але його бізнес-планування продовжує спиратися на консервативні інструменти, що не дають змоги в повному обсязі використати потенціал даних, які генеруються цифровими каналами.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що підвищення ефективності бізнес-планування в українських банках безпосередньо залежить від глибини й зрілості їх аналітичного забезпечення. В умовах воєнної економіки, жорсткої монетарної політики та високої турбулентності ринку банки вже не можуть обмежуватися лінійними прогнозами й фрагментарною управлінською звітністю. Ключову роль відіграють якість та узгодженість даних, повна інтеграція ризик-менеджменту в плановий процес, операційна гнучкість, цифрова зрілість аналітичних систем, організаційна координація аналітичних підрозділів, розвинений сценарний аналіз і замкнений цикл «планування – моніторинг – коригування». Запропонований у підпункті механізм поєднує ці

елементи в єдину логіку, яка дозволяє не лише формувати більш реалістичні та ризик-чутливі бізнес-плани, а й мінімізувати часові лаги реагування на зовнішні шоки, усунути розрив між формальною й фактичною ефективністю та підвищити здатність банку підтримувати стійку прибутковість. Таким чином, удосконалення аналітичного забезпечення виступає не допоміжним, а системоутворюючим чинником модернізації бізнес-планування, що створює основу для розроблення конкретних практичних інструментів і рекомендацій, які будуть деталізовані у наступних підпунктах третього розділу.

3.2. Практичні рекомендації щодо реалізації механізму розробленого бізнес-планування в банківській системі України

Розроблений у попередньому підпункті механізм підвищення результативності бізнес-планування в банках задає концептуальну рамку, проте ефективність його застосування залежить від здатності банківських установ практично інтегрувати окреслені підходи у власні управлінські процеси. Сучасні виклики, що структурно впливають на економіку України,— наслідки воєнного стану, трансформація ринку праці, зміни у поведінці клієнтів, перебудова кредитного сектору та цифровізація операцій — роблять необхідним запровадження не фрагментарних ініціатив, а цілісної системи управління даними та прогнозування. У цьому контексті практичні рекомендації мають охоплювати як інституційну перебудову аналітичної інфраструктури, так і оновлення внутрішніх процедур планування, удосконалення взаємодії підрозділів, впровадження цифрових моделей оцінки ризиків і формування єдиного циклу контролю виконання планових показників.

Важливою складовою практичної реалізації механізму є формування в банках єдиної інтегрованої системи управління даними, яка передбачає уніфікацію джерел інформації, стандартизацію методів її збору та обробки, створення багаторівневих систем перевірки якості та автоматизоване оновлення масивів даних. На практиці це може означати впровадження централізованих

платформ Data Warehouse, побудованих на моделі структурованих та напівструктурованих даних, а також використання алгоритмів очищення інформації, що дозволяє мінімізувати дублювання, затримки та розбіжності між показниками, які надходять із різних підрозділів. Застосування такої моделі дає змогу банкам отримувати актуальні дані в режимі, максимально наближеному до реального часу, що, у свою чергу, створює передумови для підвищення точності прогнозних моделей та вдосконалення бізнес-планів. Паралельно із цим банкам доцільно здійснити внутрішню перебудову ризик-менеджменту та його інтеграцію у всі етапи планування. У практичному вимірі це означає не лише використання систем стрес-тестування та сценарного моделювання, але й розроблення ризик-чутливих бюджетів, у яких ключові параметри коригуються залежно від зміни кредитних, ринкових й операційних ризиків. Окрему увагу слід приділяти прогнозуванню рівня проблемної заборгованості, оцінці зміни кредитного поведінкового профілю клієнтів, моделюванню ймовірності дефолту та розрахунку необхідного обсягу резервів на різні періоди. Запровадження системи «динамічних лімітів» щодо ризикових операцій дозволить банкам реагувати на відхилення оперативно та мінімізувати втрати, що можуть виникати внаслідок неточних прогнозів або непередбачуваних ринкових шоків [33].

На практиці впровадження інтегрованої системи управління даними доцільно реалізовувати поетапно. На першому етапі банки мають здійснити інвентаризацію наявних інформаційних потоків, виявити дублювання показників, «вузькі місця» у формуванні звітності, відсутність єдиних довідників та різночитання ключових метрик. Другий етап передбачає розроблення єдиних стандартів даних: затвердження уніфікованих форматів, календарів оновлення, відповідальних осіб (data owners) у кожному бізнес-напрямі, а також регламентів виправлення помилок. Лише після цього є сенс переходити до повноцінного запуску централізованого сховища даних (Data Warehouse), інтегрованого з операційними системами, CRM-модулями, системами ризик-менеджменту та бухгалтерського обліку. На завершальному етапі відбувається налаштування аналітичних вітрин (data marts) для фінансового департаменту, ризик-підрозділу,

служби казначейства, маркетингу тощо, що дає змогу використовувати єдину інформаційну базу для формування бізнес-планів, бюджетів та сценарних прогнозів.

Окремо варто відзначити необхідність інституційного закріплення управління даними. Доцільно, щоб у структурі банку було виокремлено підрозділ або принаймні функцію data governance, який відповідає за розроблення політик у сфері якості даних, координацію між ІТ та бізнес-підрозділами, контроль дотримання стандартів та організацію регулярних аудитів інформаційних систем. Такий підхід зменшує імовірність того, що окремі департаменти будуть формувати «власні» версії ключових показників, і забезпечує єдину точку правди (single source of truth) для всіх рішень, пов'язаних із плануванням, ризиками та фінансовими прогнозами.

Суттєвим напрямом практичної реалізації удосконаленого механізму є підвищення рівня цифрової зрілості систем прогнозування. Впровадження алгоритмів машинного навчання, автоматизованих моделей оцінки поведінкових патернів клієнтів, модулів моніторингу ліквідності та інструментів прогнозу потоків коштів забезпечує значно вищу точність планування, ніж традиційні статистичні підходи. На основі таких рішень банки можуть моделювати залежності між сотнями параметрів, враховуючи нелінійні, приховані або відкладені зв'язки між показниками. Це дозволяє прораховувати сценарії з високою точністю навіть у ситуаціях, коли ринок перебуває у нестабільному стані, а макроекономічні прогнози різко змінюються.

Практична складова удосконалення бізнес-планування також має передбачати оптимізацію організаційної структури аналітичних підрозділів. Ефективною є модель, за якої банки функціонують за матричним принципом: стратегічні, фінансові, операційні та ризик-аналітичні напрями поєднуються в єдину функціональну екосистему, що забезпечує синхронізований рух інформації між департаментами. Такий підхід мінімізує проблеми інформаційних розривів, дозволяє гармонізувати фінансові та ризикові прогнози, підвищує точність планових розрахунків та сприяє формуванню цілісної моделі

управління банком [21].

Практичним інструментом реалізації матричної моделі є створення постійно діючих комітетів або робочих груп із бізнес-планування, до складу яких входять представники фінансового блоку, ризик-менеджменту, казначейства, бізнес-напрямів і IT. На таких майданчиках узгоджуються базові припущення для розроблення планів: темпи зростання кредитного портфеля, очікувана динаміка депозитної бази, допустимий рівень NPL, таргети щодо ROA і ROE, цільові значення LCR та NSFR, стратегія управління процентним та валютним ризиком. Регулярність засідань (наприклад, щомісяця або щокварталу) дозволяє не лише затверджувати початкову версію бізнес-плану, а й оперативно її оновлювати, адаптуючи до змін зовнішнього середовища.

Для банків із розгалуженою регіональною мережею доцільно також запроваджувати механізм «зворотного горизонтального зв'язку», коли ініціативи щодо перегляду планових показників можуть надходити не лише «згори вниз», а й від філій та бізнес-центрів. Це особливо актуально в умовах воєнної економіки, коли ситуація в окремих регіонах може істотно відрізнятись, а локальні ризики й можливості потребують швидкого відображення в планових документах. Таким чином, організаційна модель стає не лише формальним набором підрозділів, а й реальною системою колективного ухвалення рішень, у якій аналітика відіграє центральну роль.

Не менш важливою є модернізація внутрішньої логіки бізнес-планування. Банкам доцільно здійснювати не лише класичне річне планування, а й середньострокове та короткострокове прогнозування, яке враховує імовірні зміни зовнішнього середовища. Одним із ефективних рішень є формування «живих» бізнес-планів, що оновлюються протягом року та включають у себе нові ризики, зміну макропоказників, нові параметри ресурсної бази, трансформації у клієнтській активності та результати фактичної діяльності банку. Такий підхід дозволяє відмовитися від статичних моделей планування та перейти до адаптивних форматів, які реагують на зміни оперативно та забезпечують більш реалістичну оцінку перспектив діяльності.

Реалізація концепції дієвих бізнес-планів потребує також перегляду календаря планово-аналітичних циклів. Замість одного великого щорічного бюджетного процесу банки можуть запроваджувати модель *rolling forecast*, коли базовий прогноз постійно продовжується на фіксований горизонт (наприклад, 12 або 18 місяців), а кожний новий місяць супроводжується оновленням параметрів на основі фактичних результатів. У практичному сенсі це означає, що банк щомісяця або щокварталу не просто «закриває» звітний період, а й коригує подальші планові значення для ключових індикаторів: обсягу активів, структури портфеля, маржі, операційних витрат, обсягу резервів. Такий формат дає змогу уникнути ситуацій, коли затверджений на початку року план втрачає актуальність уже в першому півріччі через зміну макроекономічних умов або регулятивних вимог.

Важливо, щоб динамічне планування було безпосередньо пов'язане з системою тригерів та ранніх попереджень. Йдеться про використання набору ключових індикаторів (*early warning indicators*), які сигналізують про необхідність перегляду планових орієнтирів: різке зростання частки простроченої заборгованості в окремих сегментах, відтік депозитів із певних груп клієнтів, зміна структури фондування, коливання середньозваженої вартості ресурсів, погіршення якості заставного забезпечення тощо. Якщо значення таких індикаторів виходять за наперед визначені коридори, це має автоматично запускати процес корекції планів, а не залишатися лише констатацією фактів у звітності.

З огляду на те, що якість бізнес-планування прямо залежить від професійного рівня персоналу, важливим практичним аспектом є розвиток компетентностей співробітників, які задіяні у процесі формування прогнозів. Йдеться не лише про аналітичні навички, але й про розуміння роботи цифрових платформ, принципів машинного навчання, механізмів ризик-оцінювання, моделей поведінкового та сценарного аналізу. Банкам доцільно впроваджувати внутрішні програми підвищення кваліфікації, залучати зовнішніх тренерів та експертів, проводити регулярні семінари з аналітики даних, удосконалювати

навички роботи з потужними обчислювальними платформами та сучасними методами статистичного прогнозування.

Перспективним напрямом є також формування внутрішніх «аналітичних академій» у межах банку, які працюють на постійній основі та поєднують елементи навчання, наставництва й обміну досвідом між підрозділами. У рамках таких академій можуть розроблятися типові кейси з побудови бізнес-планів, моделювання стрес-сценаріїв, аналізу поведінкових моделей клієнтів, прогнозування ліквідності та капіталу. Додатково до традиційних тренінгів доцільно впроваджувати формати внутрішніх хакатонів і проєктних груп, де співробітники спільно створюють прототипи нових моделей або панелей моніторингу. Це не лише підвищує рівень компетентностей, а й сприяє формуванню культури прийняття рішень на основі даних (data-driven culture), коли аналітика сприймається не як обов'язкова звітність, а як реальний інструмент управління.

В українських реаліях важливим є й розширення співпраці банків з академічним середовищем і професійними асоціаціями. Спільні освітні програми, стажування для студентів фінансово-економічних спеціальностей, участь працівників банків у сертифікаційних курсах з ризик-менеджменту, фінансового моделювання, data science створюють додатковий кадровий резерв і забезпечують притік до банку фахівців, які володіють сучасними інструментами аналітики. У довгостроковій перспективі це зменшує залежність банку від зовнішніх консультантів і дозволяє будувати внутрішню експертизу, спираючись на власні ресурси [22].

Необхідною умовою практичного впровадження механізму також є централізація процесу контролю за виконанням бізнес-планів. Банкам варто запроваджувати єдині інформаційні панелі (dashboard), які відображають ключові планові та фактичні показники, дозволяють порівнювати їх у динаміці, визначати причини відхилень, а також ідентифікувати структурні фактори, що потребують коригувань. Такий підхід забезпечує прозорість управління та сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень на рівні правління банку.

Завершальним елементом практичної реалізації механізму є оцінка ефективності його впровадження та періодичне оновлення. Оскільки сучасний банківський ринок характеризується нестабільністю, жодна модель бізнес-планування не може залишатися статичною. Банки мають проводити регулярний перегляд використовуваних алгоритмів, оцінювати їхню точність, визначати нові внутрішні та зовнішні ризики, переглядати інформаційні потоки, а в разі потреби повністю перебудовувати логіку аналізу.

Для того щоб оцінити, наскільки успішно впроваджується описаний механізм, банкам доцільно використовувати систему спеціалізованих індикаторів ефективності (KPI) саме для процесу бізнес-планування. До таких індикаторів можуть належати: середній рівень відхилень між плановими та фактичними показниками за ключовими параметрами (ROA, ROE, обсяг кредитного портфеля, частка NPL, обсяг резервів), середній час підготовки та погодження планових документів, частота оновлення прогнозів, частка рішень, які ґрунтуються на даних централізованого сховища, а також рівень використання сценарних та стрес-тестових моделей у процесі затвердження бюджетів. Наявність таких KPI дозволяє перейти від декларативного твердження про «посилення аналітики» до вимірюваного оцінювання прогресу, порівнювати окремі підрозділи між собою, виявляти кращі практики і поширювати їх на весь банк. У перспективі ці показники можуть бути інтегровані в систему мотивації керівництва й ключових менеджерів: частка бонусів і преміальних виплат може залежати не лише від досягнення кінцевих фінансових результатів, а й від якості планування, рівня дотримання затверджених risk appetite, дисципліни щодо оновлення прогнозів та точності внутрішніх моделей. Такий підхід стимулює менеджмент не «підганяти» фактичні результати під план, а, навпаки, прагнути до підвищення прогнозної спроможності банку в цілому.

Узагальнюючи викладене, практичні рекомендації щодо реалізації розробленого механізму бізнес-планування в банківській системі України дозволяють перетворити аналітичне забезпечення з допоміжного елемента на ядро управлінської моделі банку. Поєднання інтегрованого управління даними,

ризик-орієнтованого підходу, цифрових технологій прогнозування, адаптивних форматів планування, інституційно сильних аналітичних підрозділів та системи вимірюваних KPI формує цілісний контур прийняття рішень, заснований на даних і сценарному баченні майбутнього. Запровадження такого підходу дає змогу не лише підвищити точність планових показників і зменшити чутливість банку до зовнішніх шоків, а й забезпечити прозорість управління, узгодженість цілей між підрозділами та відповідальність менеджменту за якість прогнозів. У підсумку реалізація запропонованого механізму створює передумови для формування в українських банках стійкої, адаптивної та інноваційної моделі бізнес-планування, здатної підтримувати конкурентоспроможність і довгострокову фінансову стабільність в умовах високої невизначеності економічного середовища.

Висновки до розділу 3

Підвищення результативності бізнес-планування банків безпосередньо залежить від глибини трансформації їх аналітичного забезпечення. Визначені у підпункті 3.1 ключові чинники - якість та узгодженість даних, інтегрованість ризик-менеджменту, рівень цифрової зрілості, операційна гнучкість, організаційна координація аналітичних підрозділів, розробленість сценарних підходів і наявність замкненого циклу «планування - моніторинг - коригування» - формують цілісну рамку для модернізації планових процесів. Саме поєднання цих елементів забезпечує перехід від формального складання бізнес-планів до побудови адаптивної, ризик-чутливої та даних-орієнтованої моделі управління, здатної витримувати вплив воєнних та макроекономічних шоків.

У підпункті 3.2 ця концептуальна рамка була конкретизована у вигляді системи практичних рекомендацій, спрямованих на інституційну, технологічну та кадрову перебудову бізнес-планування в банках. Запропоновано поетапне впровадження інтегрованих систем управління даними (Data Warehouse, data governance), розвиток цифрових інструментів прогнозування (машинне

навчання, поведінкові моделі, моніторинг ліквідності), запровадження матричної організаційної моделі з постійно діючими комітетами з планування, перехід до «живих» бізнес-планів і rolling forecast, формування системи ранніх попереджувальних індикаторів, розбудову внутрішніх «аналітичних академій» та закріплення KPI, орієнтованих саме на якість і точність прогнозів. Така сукупність інструментів дозволяє перевести механізм бізнес-планування з площини декларативних документів у площину реального управлінського впливу. Таким чином, розділ 3 доводить, що удосконалення аналітичного забезпечення бізнес-планування є не другорядним технічним завданням, а стратегічним напрямом розвитку банківських установ в Україні. Реалізація запропонованого механізму й практичних рекомендацій створює підґрунтя для формування стійкої, гнучкої та інноваційної моделі банківського менеджменту, у якій прийняття рішень ґрунтується на якісних даних, глибокому аналізі ризиків та сценарному баченні майбутнього. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення конкурентоспроможності національної банківської системи, її здатності підтримувати фінансову стабільність у умовах воєнної економіки та зростаючої невизначеності глобального фінансового середовища.

ВИСНОВКИ

Проведена магістерська робота дозволяє комплексно охарактеризувати сутність, зміст та практичну значущість аналітичного забезпечення бізнес-планування в банку, оцінити його стан у вітчизняній банківській системі та обґрунтувати механізми підвищення результативності планових рішень в умовах зростаючої невизначеності та ризиковості фінансового середовища. Узагальнення теоретичних положень, проведений аналітичний огляд та отримані емпіричні результати дають змогу сформулювати низку ключових висновків, що відображають логіку дослідження та його наукову й практичну цінність. Перш за все, у роботі доведено, що бізнес-планування в сучасному банку є не просто інструментом середньо- чи довгострокового прогнозування, а цілісною системою управління, яка інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Воно забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами, формує орієнтири розвитку, визначає напрями використання ресурсів та дозволяє банку адаптуватися до волатильних ринкових умов. Зокрема, встановлено, що результативність бізнес-планування безпосередньо залежить від якості аналітичного забезпечення, яке в роботі розкрито як багаторівневу систему, що охоплює інформаційні ресурси, методичні інструменти аналізу, організаційні процедури та технологічні засоби обробки даних.

В аналітичній частині роботи було виявлено, що банківська система України впродовж 2019-2025 років пройшла етап глибокої трансформації. Незважаючи на скорочення кількості банків, сектор демонструє підвищення рівня капіталізації, стійкості та ефективності регуляторних механізмів. За результатами аналізу тенденцій розвитку встановлено, що банки зберігають високий рівень ліквідності, значні обсяги високоліквідних активів, поступове відновлення прибутковості та стабільні операційні показники навіть у період повномасштабної війни. Системна здатність сектора до адаптації засвідчує, що нормативна політика НБУ, розвиток цифрових інструментів, впровадження

ризик-орієнтованих моделей управління та внутрішні трансформаційні процеси суттєво посилили стійкість банків. Окреме місце у роботі відведено оцінці аналітичного забезпечення бізнес-планування. Встановлено, що основними проблемами залишаються фрагментарність інформаційних систем, дублювання показників, нерівномірна якість даних, недостатній рівень автоматизації прогнозних процесів та переважання формальної звітності над глибинним аналітичним аналізом. Разом із тим, досвід провідних банків (зокрема АТ КБ «ПриватБанк») демонструє, що інтеграція Data Warehouse, систем ризик-менеджменту, моделей поведінкової аналітики та BI-платформ дозволяє значно підвищити точність бізнес-планів і створити підґрунтя для довгострокового управління стійкістю.

За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено істотний зв'язок між якістю аналітичного забезпечення та фінансовими результатами банків. Зокрема, показники прозорості даних, глибини ризик-аналізу, повноти інформаційної бази та рівня технологічної інтеграції мають статистично значущий вплив на ROA, ROE, рентабельність процентних операцій і стабільність ресурсної бази. Це підтверджує наукову гіпотезу дослідження про те, що аналітика є ключовим фактором результативності бізнес-планування і визначає здатність банку досягати запланованих стратегічних цілей.

Розроблено та обґрунтовано механізм підвищення результативності бізнес-планування банків шляхом удосконалення аналітичного забезпечення. Механізм передбачає: формування централізованої інтегрованої системи управління даними, що базується на уніфікації джерел інформації, стандартизації методів збору даних, впровадженні Data Governance та створенні єдиних сховищ даних; інтеграцію ризик-менеджменту у всі етапи бізнес-планування, включно з використанням stress-testing, сценарних моделей, ризик-чутливого бюджетування та систем раннього попередження; впровадження цифрових технологій прогнозування, зокрема алгоритмів машинного навчання, моделей прогнозу ліквідності та поведінкових моделей клієнтів; оптимізацію організаційної структури аналітичних підрозділів шляхом формування

матричних моделей взаємодії та створення робочих груп із бізнес-планування; перехід до динамічних форматів планування, зокрема rolling forecast, адаптивних бюджетів та інтеграції оперативних аналітичних панелей контролю виконання планів; розвиток людського капіталу банку, підвищення кваліфікації співробітників, створення внутрішніх аналітичних академій, використання навчальних програм та міжбанківських професійних платформ.

Практичні рекомендації, сформовані у межах роботи, доводять, що ефективне бізнес-планування можливе лише за умови синхронізації трьох складових: якісної аналітики, гнучкої цифрової інфраструктури та належної організаційної побудови процесів управління даними. Це дозволяє банкам забезпечити реалістичність планових показників, підвищити точність прогнозування, ефективно реагувати на ризики та підтримувати фінансову стійкість у період високої волатильності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що поставлені цілі магістерської роботи повністю досягнуто: теоретичну базу бізнес-планування систематизовано, аналітичний стан банківської системи всебічно досліджено, кореляційний вплив аналітики підтверджено, механізм удосконалення розроблено, а практичні рекомендації сформульовано. Отримані результати мають значний потенціал практичного застосування та створюють основу для подальших досліджень у сфері аналітики, ризик-менеджменту та стратегічного управління банками в умовах високої економічної невизначеності та воєнних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М.О., Сарлачан Н.В. Організація процесу планування в комерційному банку. *European congress of scientific achievements*. 2024. С. 348-354. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-26-28.02.24.pdf#page=348> (дата звернення: 05.09.2025)
2. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт 31 грудня 2024 року. 2024. URL: <https://doi.org/chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgplefindmkaj/https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>.
3. Бабич С.М., Бабич Д.В. Новації бізнес-планування в ринковій системі господарювання. *Соціальна економіка*. 2023. № 65. С. 67-74.
4. Бегун С.І. Мультиколінеарність та її вплив на оцінку параметрів моделі. *Молодий вчений*. 2020. № 4. С. 272–276.
5. Бутенко Т.В. Бізнес-план та його роль у зовнішньоекономічній Стратегії компанії. URL: http://eprints.library.odku.edu.ua/13267/1/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf#page=591 (дата звернення: 05.10.2025).
6. Глущенко Л.Д., Лесько О.Й., Бальзан М.В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/35237> (дата звернення: 05.09.2025).
7. Гончаренко Т.П. Методологія формування та реалізації бізнес-стратегії банку. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82805> (дата звернення: 05.09.2025).
8. Гребенюк Н.В. Формування підходу до оцінювання ефективності банків України в сучасних умовах розвитку вітчизняної фінансової системи. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5847> (дата звернення: 05.09.2025).
9. Група «ПриватБанк». Річний звіт 31 грудня 2024 року. 2024. URL:

<https://doi.org/chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (дата звернення: 10.10.2025)..

10. Давиденко Т.Ю. Управління ліквідністю банків. URL: <https://doi.org/chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://essuir.su.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08b0290e-f819-4150-aba5c399204d9ab8/content> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>.

12. Дергалюк М.О. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 69-74.

13. Диденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.

14. Димченко О. Європейські стандарти бізнес-планування. *Навчальний посібник*. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/58988/> (дата звернення: 10.10.2025).

15. Дмитерко О.О. Механізм оптимізації бізнес-процесів банківської установи (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). 2024. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44020> (дата звернення: 10.10.2025).

16. Дмишко Я. Ризик-орієнтований підхід до планування внутрішнього аудиту в банку. *Accounting & Finance/Oblik i Finansy* 104 URL: <https://openurl.ebsco.com/> (дата звернення: 05.10.2025).

17. Дроботя Я. Управління капіталом комерційного банку. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/677> (дата звернення: 10.10.2025).

18. Душко О. Бізнес-планування діяльності підприємства АТ “Ощадбанк”. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/33077> (дата звернення: 08.10.2025).

19. Євтушенко В.А. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (11-12).

URL: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/> (дата звернення: 10.10.2025).

20. Інформаційний сайт «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 08.10.2025).

21. Каправа О.Я. Вдосконалення бізнес-процесів діяльності банку. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46872> (дата звернення: 08.10.2025).

22. Квасницька Р.С. Важливість присутності та проблематика фінансового планування на підприємстві. *Frankfurt am Main*. 2020. С. 226–231.

23. Кобевко Д.Д. Управління ліквідністю банків в умовах економічної нестабільності. URL: <https://lib-repo.pnu.edu.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).

24. Ковтуненко Ю.В. Сучасне бізнес-планування: аналітика та перспективи розвитку. *Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm*. 2024. С. 22-26.

25. Козина В.В. Фінансове планування в банку та його вдосконалення. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

26. Крахмальова Н.А. Практика впровадження європейських стандартів щодо розроблення бізнес-плану. 2022. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 4 (9). С. 96-103.

27. Корнилюк Р. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

28. Лапеченков В.І. Інструментарій обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

29. Монюк Б.Р. Бізнес-план як елемент ефективного менеджмент. 2025. *Тези доповідей. II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених*. С. 60-63.

30. Нагорна І. Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств. *Економічна наука*. 2025. С. 120–125.

31. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).

32. Основні показники діяльності банків України (2020-2024 рр.). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 02.10.2025).
33. Панченко В.А. Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту організації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 20-25.
34. ПриватБанк – беремо і робимо. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).
35. Петров В. Організаційні і методологічні проблеми бізнес-планування в Україні. 2024. URL: <http://188.190.43.194/> (дата звернення: 07.10.2025).
36. Пилявець В.М., Балазюк О.Ю., Гриник О.І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №1(38). С. 11–18.
37. Рубанов П.М. Управління ліквідністю банку в умовах воєнного стану. 2023. *Master's thesis, Сумський державний університет*. С. 67–69.
38. Скорко Р. Економічна сутність бізнес-планування в банку. 2017. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
39. Сукачова С. Інформаційне забезпечення процесу бізнес-планування. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).
40. Ткач О.В. Управління ліквідністю банків України. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).
41. Халатур С.М. Підходи до планування фінансової діяльності банку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).
42. Хома П. Бізнес-планування діяльності АТ «Ощадбанк». URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/71676> (дата звернення: 08.10.2025).
43. Хома П.А. Бізнес-планування в банківській сфері. *Молодий вчений*. 2024. С. 33–36.
44. Хрипко І.С., Азаренкова Г.М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 324–328.
45. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку

Ефективна економіка. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/56.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

46. Школьник І.О., Акопян Д.Е. Теоретичне обґрунтування та класифікація бізнес-моделей банків. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 1. С. 128–136.

47. Шмігельський І.Б. Бізнес-модель банку як адаптивна основа його антикризового управління. *Матеріали 5 Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти*. 2024. С. 211–213.

48. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 530–534.

49. Яценко В.В. Бізнес-планування та оцінка ефективності впровадження гнучких методів управління проєктами. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850033> (дата звернення: 10.10.2025).

50. Ercegova R., Mario Pečarić M., Klinac I. Bank Risk Profiles and Business-Model Characteristics. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2020. 3. pp. 107–121.

51. Kovtunenکو Y. V., Zhelyaskova N. O., Kise S. O. Business Planning and Its Role. *Economics: Time Realities* 3. 2021. № 3(55). С. 61–67.

52. Osterwalder A. The Invincible Company. *Google Books*. URL: <https://books.google.com/> (дата звернення: 03.10.2025).