



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 336.71:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20385526>

Особливості планування діяльності банків у сучасних умовах

Єгоричева Світлана Борисівна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,

м. Полтава, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7829-7073>

Вовченко Оксана Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,

м. Полтава, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8065-0529>

Прийнято: 05.05.2026 | Опубліковано: 25.05.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації планування діяльності банків до умов підвищеної невизначеності, цифровізації та посилення регуляторних вимог. **Метою** статті було обґрунтування сучасних підходів до планування діяльності банківських установ та визначення напрямів підвищення ефективності планових процесів в умовах нестабільного середовища. **Методологія** дослідження базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема методів аналізу та синтезу, узагальнення, системного підходу, порівняння та логічного моделювання, що дозволило комплексно дослідити особливості планування



діяльності банків. **У результаті дослідження** встановлено, що сучасна система планування у банках має комплексний, ієрархічний характер та охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління. Обґрунтовано, що в умовах нестабільності ключовими характеристиками планування є гнучкість та адаптивність. Виявлено, що інтеграція ризик-орієнтованого підходу є визначальною тенденцією розвитку планових процесів, що передбачає врахування ризиків на всіх етапах планування. Доведено, що використання інструментів, таких як стрес-тестування, процес внутрішньої оцінки достатності капіталу та ліквідності, а також плани відновлення діяльності, сприяє підвищенню фінансової стійкості банків. Встановлено, що цифровізація та регуляторні вимоги суттєво трансформують підходи до планування, підвищуючи його аналітичність і точність. **Висновки.** Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості їх використання банківськими установами для вдосконалення системи планування діяльності, підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до сучасних викликів розвитку банківського сектору.

Ключові слова: цифровізація, регуляторні вимоги, ризик-орієнтований підхід, фінансова стійкість, управління ризиками.

Features of banking planning in the current environment

Svitlana Yehorycheva,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Finance, Banking and Taxation,

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,

Poltava, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7829-7073>

Oksana Vovchenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,



Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Taxation,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,
Poltava, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8065-0529>

Abstract. The relevance of the study is due to the need to adapt the planning of bank activities to the conditions of increased uncertainty, digitalization and increased regulatory requirements. The **purpose** of the article was to substantiate modern approaches to planning the activities of banking institutions and identify areas for increasing the efficiency of planning processes in an unstable environment. The research **methodology** is based on the use of general scientific and special methods of cognition, in particular methods of analysis and synthesis, generalization, a systems approach, comparison and logical modelling, which allowed for a comprehensive study of the features of planning bank activities. **Results.** The study found that the modern planning system in banks is complex, hierarchical in nature and covers strategic, tactical and operational levels of management. It is substantiated that in conditions of instability, the key characteristics of planning are flexibility and adaptability. It was found that the integration of a risk-oriented approach is a defining trend in the development of planning processes, which involves taking risks into account at all stages of planning. It is proven that the use of tools such as stress testing, the internal capital adequacy and liquidity assessment process, as well as recovery plans, contributes to increasing the financial stability of banks. It is established that digitalization and regulatory requirements significantly transform approaches to planning, increasing its analytical and accuracy. **Conclusions.** The practical significance of the research results lies in the possibility of their use by banking institutions to improve the business planning system, increase the effectiveness of risk management, ensure financial stability and adapt to modern challenges in the development of the banking sector.

Keywords: digitalization, regulatory requirements, risk-based approach, financial stability, risk management.



Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування банківської системи характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, що суттєво ускладнює процеси управління та прийняття рішень. Банківський менеджмент змушений адаптуватися до постійних змін економічного середовища, посилення регуляторних вимог, розвитку цифрових технологій та трансформації потреб клієнтів, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до планування діяльності банківських установ.

Особливої актуальності проблема планування набуває в умовах нестабільності, спричиненої як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми викликами, зокрема військовими діями та їх наслідками для економіки України. За таких умов традиційні підходи до довгострокового планування втрачають ефективність, що обумовлює потребу у впровадженні більш гнучких, адаптивних та ризик-орієнтованих моделей планування.

Крім того, сучасні банки функціонують у середовищі жорсткого регуляторного контролю, що базується на міжнародних стандартах, зокрема підходах Базельського комітету. Це вимагає інтеграції у процес планування таких елементів, як управління ризиками, забезпечення достатності капіталу та ліквідності, а також розробки планів відновлення діяльності у кризових ситуаціях. Відповідно, планування перестає бути лише інструментом визначення стратегічних орієнтирів і перетворюється на комплексний механізм забезпечення фінансової стійкості банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика планування діяльності банків у сучасних умовах тісно пов'язана з дослідженням ризиків, які суттєво трансформуються під впливом воєнних та кризових факторів. У наукових працях останніх років значна увага приділяється саме ризик-орієнтованим аспектам функціонування банківської системи, що свідчить про актуальність інтеграції управління ризиками у процеси планування.



Зокрема, у дослідженні І. Ясіновської та Л. Шеремети [1] встановлено, що в умовах воєнного стану структура банківських ризиків зазнає істотних змін, при цьому домінуючого значення набувають кредитний та ліквідний ризики. Автори дійшли висновку, що традиційні підходи до управління ризиками є недостатньо ефективними, а забезпечення стійкості банків потребує впровадження адаптивних механізмів реагування на кризові явища та врахування ризиків у стратегічному плануванні.

Результати дослідження О. Рац [2] свідчать про те, що ефективність функціонування банківських установ у період воєнного стану суттєво залежить від здатності швидко адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Автор обґрунтовує, що банки, які впроваджують гнучкі підходи до планування та враховують ризики у своїй діяльності, демонструють вищий рівень фінансової стійкості та результативності.

Водночас Л. Павленко та ін. [3] акцентують увагу на тому, що в умовах воєнного стану відбувається ускладнення організаційної системи управління ризиками в банках. Ними встановлено, що ефективне функціонування банків можливе лише за умови побудови цілісної системи управління ризиками, інтегрованої у всі рівні управління, включаючи процеси планування.

Подібної позиції дотримуються Г. Забчук та О. Івашук [4], які доводять, що воєнний стан зумовлює зростання системних ризиків у банківській сфері, зокрема через зниження платоспроможності позичальників та нестабільність фінансових потоків. Отримані ними результати свідчать про необхідність посилення ролі прогнозування ризиків та їх врахування у довгострокових планах розвитку банків.

У роботі О. Копилової та ін. [5] обґрунтовано, що банківська система України в умовах воєнного стану функціонує під впливом комплексних ризиків, які мають як економічну, так і геополітичну природу. Автори підкреслюють, що мінімізація негативних наслідків цих ризиків можлива лише за умови



впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління, зокрема у процесах планування діяльності банків.

В. Нянько та ін. [6] розкривають особливості функціонування банківської системи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Автори встановлюють, що ключовим фактором стабільності є здатність банків до ефективного планування з урахуванням ризиків, а також до швидкого відновлення діяльності після кризових потрясінь.

У праці Л. Петик та Б. Кравченко [7] доведено, що управління ризиками у банківській сфері повинно мати системний характер і охоплювати всі аспекти діяльності банку. Автори підкреслюють, що інтеграція ризиків у процеси прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити ефективність функціонування банків та забезпечити їхню фінансову стійкість.

Своєю чергою, Л. Борисова та М. Волкова акцентують увагу на необхідності вдосконалення механізмів управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану [8]. Вони встановлюють, що ключовими напрямками підвищення ефективності є впровадження сучасних інструментів оцінки ризиків та посилення їх ролі у процесах стратегічного планування.

Результати дослідження М. Тимошенко [9] свідчать про те, що банківське регулювання в сучасних умовах виступає важливим інструментом забезпечення стабільності фінансової системи та мінімізації системних ризиків. Автор акцентує увагу на необхідності контролю за рівнем капіталізації, ліквідністю та якістю активів банківських установ, а також підкреслює значення захисту інтересів вкладників і підтримання довіри до банківської системи. Окрему увагу приділено адаптації банківського регулювання до викликів цифровізації, зокрема розвитку фінтеху, онлайн-банкінгу та пов'язаних із ними ризиків кібербезпеки й фінансової прозорості [9].

У дослідженні О. Вовченко та С. Єгоричевої [10] узагальнено сучасні тенденції розвитку системи планування діяльності банків в Україні. Автори зазначають, що сучасне банківське планування характеризується комплексністю,



багаторівневістю, орієнтацією на ризик-менеджмент і використання цифрових технологій. Обґрунтовано зростання ролі гнучкого та сценарного планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища й воєнних викликів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу дослідників до проблем управління ризиками у банківській сфері, особливо в умовах воєнного стану. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексної інтеграції ризик-орієнтованого підходу саме у систему планування діяльності банків, зокрема з урахуванням сучасних регуляторних вимог, цифровізації та необхідності забезпечення безперервності діяльності. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування сучасних підходів до планування діяльності банківських установ в умовах підвищеної невизначеності, цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: розкрити сутність та роль планування у системі управління банківською діяльністю в сучасних умовах; проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процес планування в банках, зокрема економічної нестабільності та військових ризиків; дослідити особливості інтеграції ризик-орієнтованого підходу у систему банківського планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує цілеспрямований розвиток організації та визначає основні орієнтири її діяльності [11]. У банківській сфері планування набуває особливого значення, оскільки саме воно формує стратегічні напрями розвитку банку, визначає ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню стабільних фінансових результатів. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкуренції, роль



планування суттєво зростає, трансформуючись у складний, ієрархічний та комплексний процес управління. Такий процес охоплює всі рівні діяльності банку та спрямований на забезпечення його ефективності, прибутковості та фінансової стійкості.

В умовах сучасного розвитку банківського сектору процес планування зазнає суттєвих трансформацій під впливом зростаючої невизначеності зовнішнього середовища та посилення ризиків. Зокрема, військові дії, макроекономічна нестабільність, коливання фінансових ринків та інші кризові явища значно ускладнюють можливості довгострокового прогнозування діяльності банківських установ. За таких умов традиційні підходи до планування втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність забезпечення його гнучкості та адаптивності. Банки змушені оперативно реагувати на зміни середовища, коригувати свої плани та враховувати широкий спектр потенційних ризиків, що впливають на їхню діяльність [5, с. 43].

У відповідь на зростання невизначеності дедалі більшого значення набуває сценарне планування, яке передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від можливих змін зовнішнього середовища [6, с. 99]. Такий підхід дозволяє банківським установам підготуватися до різних кризових ситуацій, своєчасно адаптувати свою діяльність та мінімізувати негативні наслідки реалізації ризиків. Використання сценарного планування сприяє підвищенню стійкості банків та забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Важливою особливістю сучасного планування є активне впровадження цифрових технологій, що суттєво змінюють підходи до обробки інформації та прогнозування. Зокрема, банки широко застосовують технології великих даних (Big Data – масиви великих обсягів структурованих і неструктурованих даних), штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу ринкових тенденцій і поведінки клієнтів [7, с. 129]. Автоматизація планових процесів дозволяє підвищити точність прогнозів, прискорити прийняття рішень та знизити вплив



людського фактора, що в цілому підвищує ефективність управління банківською діяльністю.

Окрему роль у трансформації планування відіграє посилення регуляторних вимог, які базуються на міжнародних стандартах банківського нагляду. У сучасних умовах планування діяльності банків включає обов'язкове впровадження процесу внутрішньої оцінки достатності капіталу (Internal Capital Adequacy Assessment Process), процесу внутрішньої оцінки достатності ліквідності (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), а також проведення стрес-тестування та розроблення планів відновлення діяльності [8]. Це свідчить про те, що планування виходить за межі внутрішнього управлінського інструменту і стає важливим елементом забезпечення фінансової стабільності банків та всієї банківської системи.

Таким чином, у сучасних умовах планування діяльності банківських установ трансформується з традиційної управлінської функції у комплексний інструмент забезпечення стійкого розвитку. Воно виступає основою ефективного управління банком, інтегруючи елементи ризик-менеджменту, цифрових технологій та регуляторних вимог [2]. Ключовими характеристиками сучасного планування є гнучкість, адаптивність, цифровізація та орієнтація на управління ризиками, що дозволяє банкам ефективно функціонувати навіть у складних та нестабільних умовах. Отже, в сучасних умовах відбувається трансформація планування діяльності банківських установ у ризик-орієнтований процес, у межах якого управління ризиками інтегрується у всі етапи формування та реалізації планів. Це забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення фінансової стійкості банків та їх здатність функціонувати в умовах високої невизначеності.

Ризик-орієнтований підхід у банківському плануванні виступає сучасною управлінською концепцією, відповідно до якої всі управлінські рішення формуються з урахуванням наявних та потенційних ризиків [8]. Його сутність полягає в тому, що процес планування діяльності банку базується не лише на



визначенні цілей і ресурсів, а й на системному врахуванні факторів невизначеності, здатних вплинути на досягнення запланованих результатів.

У межах цього підходу ризики виступають невід'ємною складовою планового процесу, що передбачає їх своєчасну ідентифікацію, комплексну оцінку та інтеграцію у відповідні управлінські рішення. Банки здійснюють аналіз основних видів ризиків, визначають ймовірність їх виникнення та можливі наслідки, після чого враховують ці результати при формуванні стратегічних, тактичних і оперативних планів [6]. Це дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, а й підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність діяльності банківських установ.

Важливо підкреслити, що ризик-орієнтований підхід не є окремою функцією управління, а інтегрується у всі елементи системи управління банком. Він охоплює процеси планування, контролю, аналізу та прийняття рішень, забезпечуючи їх узгодженість і спрямованість на досягнення фінансової стійкості [7]. Таким чином, управління ризиками стає невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку банку.

Крім того, інтеграція ризиків у процес планування є не лише внутрішньою потребою банків, а й обов'язковою вимогою регулятора. Відповідно до сучасних підходів банківського нагляду, банки повинні враховувати ризики при формуванні своїх планів, здійснювати їх оцінку та розробляти заходи реагування, що спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та запобігання кризовим явищам [1]. Це свідчить про те, що ризик-орієнтований підхід набуває системного характеру та є ключовою умовою ефективного функціонування банків у сучасних умовах.

Інтеграція ризиків у процес банківського планування здійснюється через послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системне врахування факторів невизначеності при формуванні та реалізації управлінських рішень.



Першим етапом є ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення основних загроз, що можуть вплинути на діяльність банку. До ключових видів належать кредитний ризик, пов'язаний із невиконанням позичальниками своїх зобов'язань, ризик ліквідності, що виникає у разі недостатності коштів для виконання поточних зобов'язань, ринковий ризик, обумовлений змінами процентних ставок, валютних курсів та інших ринкових показників, а також операційний ризик, який виникає внаслідок недоліків внутрішніх процесів або зовнішніх подій. Своєчасне виявлення таких ризиків є основою для їх подальшого врахування у плануванні діяльності банку.

Другим етапом є оцінка ризиків, яка включає як кількісні, так і якісні методи аналізу. Банки визначають ймовірність настання ризикових подій, оцінюють можливі фінансові втрати та використовують сучасні моделі прогнозування для аналізу впливу різних факторів на результати діяльності. Такий підхід дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення про рівень ризиків і забезпечує можливість їх ефективного врахування у процесі планування.

Наступним етапом є безпосереднє врахування ризиків у планах банку. Це реалізується шляхом встановлення відповідних лімітів на здійснення ризикових операцій, формування резервів для покриття можливих втрат, а також коригування фінансових показників з урахуванням очікуваних ризиків. Крім того, банки передбачають у своїх планах заходи щодо мінімізації негативного впливу ризиків, що сприяє підвищенню стабільності їх діяльності.

Завершальним етапом є постійний моніторинг ризиків і контроль виконання планів. У процесі діяльності банки здійснюють регулярний аналіз фактичних показників, порівнюють їх із запланованими та оперативно реагують на відхилення. У разі змін зовнішнього середовища або реалізації ризикових подій відбувається перегляд планів та коригування управлінських рішень. Такий безперервний процес контролю та адаптації забезпечує актуальність планування та підвищує ефективність управління банківською діяльністю.



Важливим елементом інтеграції ризик-орієнтованого підходу у систему банківського планування є використання спеціалізованих інструментів, які дозволяють здійснювати комплексну оцінку ризиків, прогнозувати їх вплив та формувати обґрунтовані управлінські рішення [6]. Застосування таких інструментів забезпечує підвищення стійкості банківських установ до кризових явищ, а також сприяє дотриманню вимог регулятора щодо забезпечення фінансової стабільності. Основні інструменти ризик-орієнтованого планування, що використовуються у банківській діяльності, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні інструменти ризик-орієнтованого планування у банках

Інструмент	Сутність	Роль у плануванні
Стрес-тестування	Моделювання можливих кризових ситуацій та негативних сценаріїв розвитку подій.	Дає змогу оцінити стійкість банку до шоків та врахувати потенційні втрати при формуванні планів.
Процес внутрішньої оцінки достатності капіталу (Internal Capital Adequacy Assessment Process – процес внутрішньої оцінки достатності капіталу)	Комплексна оцінка рівня капіталу з урахуванням усіх суттєвих ризиків.	Визначає достатність капіталу для покриття ризиків та формує основу фінансового планування.
Процес внутрішньої оцінки достатності ліквідності (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process – процес внутрішньої оцінки достатності ліквідності)	Оцінка здатності банку забезпечити виконання своїх зобов'язань у коротко- та довгостроковій перспективі.	Дозволяє планувати ліквідність і запобігати кризам неплатоспроможності.
Плани відновлення діяльності	Сукупність заходів щодо відновлення фінансового стану банку у разі реалізації кризових сценаріїв.	Забезпечують безперервність діяльності банку та визначають механізми реагування на кризові ситуації.

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

Отже, використання зазначених інструментів свідчить про те, що сучасне банківське планування має комплексний і глибоко аналітичний характер. Вони дозволяють не лише оцінювати поточний стан банку, але й прогнозувати його поведінку у стресових умовах, своєчасно виявляти вразливі місця та розробляти



ефективні заходи реагування. Це забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зміцнення фінансової стійкості банків та їх здатність функціонувати в умовах підвищеної невизначеності.

У сучасних умовах функціонування банківської системи вагому роль у формуванні підходів до планування діяльності банків відіграють регуляторні вимоги та міжнародні стандарти банківського нагляду [4]. Їх вплив обумовлений необхідністю забезпечення фінансової стабільності банківського сектору, підвищення прозорості діяльності банків та запобігання системним кризам. У результаті планування трансформується з внутрішнього управлінського інструменту у складову механізму державного регулювання банківської діяльності.

Ключову роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який встановлює обов'язкові вимоги до організації системи управління банком, у тому числі до процесів планування. Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [14] банки зобов'язані здійснювати свою діяльність на основі принципів надійності, платоспроможності та управління ризиками, що прямо впливає на зміст і структуру планових процесів. Це означає, що планування має враховувати не лише комерційні цілі, а й вимоги щодо забезпечення фінансової стійкості.

Важливим етапом розвитку регуляторного підходу стало впровадження міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Базельський комітет з банківського нагляду, відомих як Базель II [15]. Ці стандарти передбачають необхідність інтеграції управління ризиками у всі бізнес-процеси банку, включаючи планування. Зокрема, вони встановлюють вимоги до достатності капіталу, ліквідності, прозорості діяльності та системи внутрішнього контролю, що безпосередньо впливає на зміст фінансового та стратегічного планування.

Однією з ключових регуляторних вимог є впровадження процесу внутрішньої оцінки достатності капіталу (Internal Capital Adequacy Assessment Process), який передбачає, що банки повинні самостійно оцінювати обсяг



капіталу, необхідного для покриття всіх суттєвих ризиків. Відповідні вимоги закріплені, зокрема, у Постанові Правління НБУ № 64 [16]. Реалізація цього процесу вимагає інтеграції оцінки ризиків у стратегічне та фінансове планування, що забезпечує узгодженість між рівнем ризиків і ресурсною базою банку.

Аналогічне значення має процес внутрішньої оцінки достатності ліквідності (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), який регламентується Постановою Правління НБУ № 95 [17]. Цей процес передбачає необхідність планування ліквідності з урахуванням можливих кризових сценаріїв, що дозволяє банкам забезпечувати виконання своїх зобов'язань навіть у складних умовах.

Крім того, відповідно до вимог Постанови Правління НБУ № 161 [18] банки зобов'язані розробляти плани відновлення діяльності, які містять комплекс заходів щодо відновлення фінансової стійкості у разі виникнення кризових ситуацій. Такі плани інтегруються у систему стратегічного планування та передбачають заздалегідь визначені механізми реагування на шоки, що суттєво підвищує готовність банків до криз.

Важливим інструментом регуляторного впливу є також стрес-тестування, яке застосовується як на рівні окремих банків, так і на рівні всієї банківської системи. Воно передбачає моделювання несприятливих сценаріїв розвитку економіки та оцінку їх впливу на фінансовий стан банків. Результати стрес-тестування використовуються при формуванні планів розвитку, капіталу та ліквідності, що забезпечує їхню реалістичність і стійкість.

Таким чином, регуляторні вимоги та міжнародні стандарти відіграють визначальну роль у формуванні сучасної системи планування діяльності банків. Вони забезпечують її стандартизацію, підвищують рівень обґрунтованості управлінських рішень та сприяють зміцненню фінансової стабільності банківського сектору. У результаті планування набуває системного, ризик-



орієнтованого характеру та стає важливим інструментом як внутрішнього управління, так і зовнішнього регулювання банківської діяльності [9].

Водночас, незважаючи на активне впровадження ризик-орієнтованого підходу у систему банківського планування, його практична реалізація супроводжується рядом суттєвих проблем та викликів. Однією з ключових є складність оцінки ризиків у кризових умовах, коли традиційні моделі прогнозування втрачають свою точність через високий рівень невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Зокрема, вплив військових дій, макроекономічних шоків та фінансових криз значно ускладнює можливість адекватного прогнозування розвитку подій і, відповідно, оцінки потенційних ризиків [11].

Не менш важливою проблемою є нестача достовірних та повних даних, необхідних для проведення якісного аналізу ризиків. У сучасних умовах банки часто стикаються з обмеженим доступом до актуальної інформації або з її високою волатильністю, що негативно впливає на точність оцінок і може призводити до прийняття недостатньо обґрунтованих управлінських рішень.

Додатковим викликом виступає швидка зміна зовнішнього середовища, яка потребує постійного перегляду планів та адаптації до нових умов. Часті зміни економічної ситуації, регуляторних вимог і ринкових тенденцій зумовлюють необхідність підвищення гнучкості системи планування, що, у свою чергу, ускладнює процеси довгострокового стратегічного управління.

Окремої уваги заслуговує зростання кіберризиків, пов'язаних із цифровізацією банківської діяльності. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем і використання великих обсягів даних супроводжується підвищенням вразливості банків до кіберзагроз, що потребує додаткового врахування таких ризиків у процесі планування та розробки відповідних заходів захисту.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід виступає основою сучасного планування діяльності банківських установ, забезпечуючи їхню фінансову



стійкість та здатність функціонувати в умовах невизначеності. Інтеграція ризиків у планові процеси підвищує якість управлінських рішень, сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і мінімізації потенційних втрат. У сучасних умовах господарювання ефективне планування банківської діяльності є неможливим без системного врахування ризиків, що підтверджує ключову роль ризик-орієнтованого підходу у забезпеченні стабільного розвитку банківського сектору.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що планування діяльності банківських установ у сучасних умовах зазнає суттєвих трансформацій під впливом зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, цифровізації та посилення регуляторних вимог. Доведено, що планування виступає не лише базовою функцією управління, а й ключовим інструментом забезпечення ефективності, прибутковості та фінансової стійкості банків.

Обґрунтовано, що сучасна система банківського планування має комплексний, ієрархічний характер і охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. Встановлено, що її ключовими характеристиками в умовах нестабільності є гнучкість, адаптивність та орієнтація на врахування ризиків, що дозволяє банкам ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Визначено, що однією з провідних тенденцій розвитку планування є інтеграція ризик-орієнтованого підходу, який передбачає системне врахування ризиків на всіх етапах формування та реалізації планів. Доведено, що використання відповідних інструментів, зокрема стрес-тестування, процесів внутрішньої оцінки достатності капіталу та ліквідності, а також планів відновлення діяльності, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню фінансової стійкості банківських установ.

Окрему увагу приділено впливу цифровізації на розвиток планових процесів, що проявляється у впровадженні сучасних технологій аналізу даних,



автоматизації та використанні інструментів прогнозування. Встановлено, що це дозволяє підвищити точність планування, однак водночас супроводжується появою нових викликів, зокрема кіберризиків.

З'ясовано, що вагомий вплив на формування сучасної системи планування здійснюють регуляторні вимоги та міжнародні стандарти, які зобов'язують банки інтегрувати управління ризиками у всі бізнес-процеси, забезпечувати достатність капіталу та ліквідності, а також розробляти плани дій у кризових ситуаціях.

Водночас, визначено основні проблеми та виклики, що супроводжують реалізацію банківського планування у сучасних умовах, серед яких складність оцінки ризиків у кризових умовах, нестача достовірних даних, висока динамічність зовнішнього середовища та зростання кіберзагроз. Це потребує подальшого вдосконалення методичних підходів та інструментів планування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інноваційних підходів до планування, що враховують цифрові трансформації та підвищений рівень невизначеності у банківському секторі.

Список використаних джерел

1. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 11. С. 237–246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246>.
2. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67>.
3. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. Вип. 5. С. 126–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126>.



4. Забчук Г., Іващук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1–2. С. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050>.
5. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Залецька І. О. Банківські ризики під час воєнного стану в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3. С. 39–49. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-39-49](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-39-49).
6. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Серія економічна*. 2022. Вип. 35. С. 96–105. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321>.
7. Петик Л. О., Кравченко Б. О. Управління ризиками у банківській сфері. *Економіка і регіон*. 2024. Вип. 3. С. 122–132. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3490](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3490).
8. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
9. Тимошенко М. В. Банківське регулювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-155>.
10. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Трансформація системи управління ризиками банків як передумова забезпечення їх фінансової стабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3(19). С. 56–63. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3\(19\)-56-63](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-3(19)-56-63).
11. Єгоричева С. Б. Розвиток системи планування діяльності банків в Україні. *Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Секція 4. Інноваційні вектори розвитку банківської системи*. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/17738> (дата звернення: 27.03.2026).



12. Національний банк України. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 27.03.2026).
13. Національний банк України. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України: Постанова Правління НБУ від 18.07.2019 № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19> (дата звернення: 27.03.2026).
14. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 27.03.2026).
15. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Framework. Bank for International Settlements. URL: https://www.bis.org/basel_framework/ (дата звернення: 27.03.2026).
16. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 27.03.2026).
17. Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп: постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 р. № 95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-19#Text> (дата звернення: 27.03.2026).
18. Положення про організацію процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу в банках України та банківських групах: постанова Правління Національного банку України від 30.12.2021 р. № 161. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0161500-21#Text> (дата звернення: 27.03.2026).