Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Побудова системи планування в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Сівак В'ячеслав Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту ЗЕД **Маляр Д.В.**

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Сівак В. С. Побудова системи планування в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026 р.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та практична оцінка системи планування в організації і розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети роботи було поставлено такі завдання дослідження: визначити місце та роль планування в системі управління сучасними організаціями та узагальнити його зміст як управлінської функції; розкрити процес побудови системи планування в організації й охарактеризувати етапи планового циклу та відповідний інструментарій; окреслити специфіку побудови системи планування в банківських установах з урахуванням регуляторних обмежень і ризикової природи банківського бізнесу; надати загальну характеристику системи управління АТ «КРЕДОБАНК» як об’єкта прикладного аналізу; проаналізувати архітектуру системи планування АТ «КРЕДОБАНК» як інтегрованого управлінського контуру; оцінити ефективність функціонування системи планування банку у 2021-2024 рр. та зробити висновки щодо стійкості й адаптивності планових рішень; розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи планування банку в умовах воєнної невизначеності.

Дослідження виконано за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК» із використанням даних річної звітності та аналітичних узагальнень за 2021-2024 роки.

Об’єктом дослідження є управлінські процеси формування та функціонування системи планування в сучасних організаціях. Предметом дослідження є організаційно-методичні та прикладні аспекти побудови, архітектури й оцінювання ефективності системи планування в організації.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, у яких розкрито зміст роботи, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи розміщено на 61 сторінці, містить 14 таблиць, 2 рисунки та 3 додатки. Список бібліографічних посилань налічує 47 джерел.

Ключові слова: стратегія, система стратегій, корпоративна стратегія, функціональні стратегії, банк, стратегія розвитку, ефективність.

ANNOTATION

Sivak V. S. Development of the planning system in an organization.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's qualification thesis is to provide a theoretical justification and a practical assessment of the planning system in an organization and to develop recommendations for its improvement.

To achieve this purpose, the following research objectives were set: to determine the place and role of planning within the management system of modern organizations and to summarize its content as a managerial function; to examine the process of building a planning system in an organization and to characterize the stages of the planning cycle and the relevant tools; to outline the specifics of establishing planning systems in banking institutions, taking into account regulatory constraints and the risk-based nature of banking; to provide a general description of the management system of JSC "KREDOBANK" as an object of applied analysis; to analyze the architecture of the planning system of JSC "KREDOBANK" as an integrated management framework; to assess the effectiveness of the bank's planning system in 2021–2024 and to draw conclusions regarding the resilience and adaptability of planning decisions; to develop practical recommendations for improving the bank's planning system under conditions of wartime uncertainty.

The study was carried out using materials from JSC "KREDOBANK", including annual reporting data and analytical summaries for 2021–2024.

The object of the study is the managerial processes of forming and operating a planning system in modern organizations. The subject of the study is the organizational, methodological, and applied aspects of designing the structure and architecture of a planning system and assessing its effectiveness within an organization.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three main chapters that present the content of the study, conclusions, and a list of bibliographic references. The thesis is 61 pages long and contains 14 tables, 2 figures, and 3 appendices. The list of references includes 47 sources.

Keywords: strategy, strategy system, corporate strategy, functional strategies, bank, development strategy, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ 6
1.1. Місце та роль планування в системі управління сучасними організаціями 6
1.2. Процес побудови системи планування в організації 15
1.3. Особливості побудови системи планування в банківських установах 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ АТ «КРЕДОБАНК» 30
2.1. Загальна характеристика системи управління АТ «КРЕДОБАНК» 30
2.2. Побудова системи планування в АТ «КРЕДОБАНК» та її характеристики 37
2.3. Оцінка ефективності побудови системи планування в АТ «КРЕДОБАНК» 44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ АТ «КРЕДОБАНК» 49
3.1. Основні шляхи щодо покращення системи планування АТ «КРЕДОБАНК» 49
3.2. Удосконалення стратегії АТ «КРЕДОБАНК» як основи побудови системи планування 54
ВИСНОВКИ 59
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ 62
ДОДАТКИ 68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасному динамічному середовищі планування перестало бути разовим формуванням плану і дедалі більше перетворюється на адаптивний управлінський механізм, у якому ключовою стає здатність організації регулярно уточнювати цілі, ресурси й рішення без втрати керованості. Різкі зміни зовнішнього середовища зменшують точність прогнозів і підвищують частоту коригувань, що об’єктивно спричиняє перехід від жорстких до більш м’яких та адаптивних форм планування. Особливо гостро ця проблематика проявляється у банківському секторі, де планові рішення мають одночасно відповідати вимогам стійкості, ризик-менеджменту та регуляторного нагляду, а також забезпечувати безперервність надання фінансових послуг. Це пояснює потребу в поглибленому аналізі системи планування банківської установи як інтегрованого управлінського контуру, що поєднує стратегічні орієнтири з бюджетуванням, контролем і механізмами оперативного коригування.

Теоретико-методологічну основу дослідження сформовано на підходах класиків і сучасних науковців, які розкривають планування як базову управлінську функцію та як певний каркас всього управлінського циклу. Для написання кваліфікаційної роботи було використано праці таких вчених, як: Акофф Р.; Мескон М.; Ансофф І.; Файоль А.; Тейлор У.; Емерсон Г. Окремо для уточнення змісту окремих положень, оцінки системи планування було використано праці українських вчених Попадюка О. І., Мінченка М., Малевського Е. З. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній оцінці системи планування в організації і розробленні рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання дослідження:

– визначити місце та роль планування в системі управління

сучасними організаціями та узагальнити його зміст як управлінської функції;

– розкрити процес побудови системи планування в організації та охарактеризувати етапи планового циклу і його інструментарій;

– окреслити особливості побудови системи планування в банківських установах з урахуванням регуляторних обмежень та ризикової природи банківського бізнесу;

– надати загальну характеристику системи управління АТ «КРЕДОБАНК» як об’єкта прикладного аналізу;

– проаналізувати архітектуру системи планування АТ «КРЕДОБАНК» як інтегрованого управлінського контуру;

– оцінити ефективність функціонування системи планування банку у 2021-2024 рр. та зробити висновки щодо стійкості й адаптивності планових рішень;

– розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи планування банку в умовах воєнної невизначеності, зокрема через розвиток сценарного підходу, керованості ризиків та уточнення стратегічної рамки планування.

Об’єктом дослідження є управлінські процеси формування та функціонування системи планування в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є організаційно-методичні та прикладні аспекти побудови, архітектури й оцінювання ефективності системи планування в організації.

Дослідження виконано за матеріалами АТ «КРЕДОБАНК» (як універсального банку, що належить до міжнародної банківської групи PKO Bank Polski S.A.), із використанням даних його річної звітності та аналітичних узагальнень за 2021-2024 роки, а також матеріалів щодо стратегічного розвитку.

У процесі підготовки роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, зокрема: аналіз і синтез (для узагальнення підходів до сутності планування та структури планового

циклу), порівняння (для зіставлення стратегічних документів і управлінських практик), системний підхід (для розгляду планування як інтегрованого контуру в корпоративному управлінні банку), а також інструментальні методи планового аналізу.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, в яких розкривається зміст роботи, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи розміщено на 61 сторінці, в яких міститься 14 таблиць та 2 рисунки, а також 3 додатки. Список бібліографічних посилань налічує 47 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Місце та роль планування в системі управління сучасними організаціями

Планування традиційно розглядають як одну з базових управлінських функцій, з якої фактично стартує логіка менеджменту. Сучасна організація не може координувати дії, мотивувати персонал чи контролювати результати, якщо попередньо не визначила напрям руху, ресурси та правила їх використання. Саме тому у працях класиків менеджменту, зокрема Р. Акоффа, М. Мескона, І. Ансоффа, А. Файоля, У. Тейлора, Г. Емерсона та ін. планування визначається як певний каркас управлінського циклу, що задає цілі та очікувані результати діяльності.

У сучасній економічній та управлінській літературі зміст планування пояснюється через його практичну роль у керуванні розвитком організації. Так, О. І. Попадюк узагальнює підходи різних авторів і підкреслює, що планування трактують як складову управління економічною системою та як процес розроблення плану (програми дій) із визначенням мети, змісту, обсягів, методів, ресурсів і строків виконання [34, с. 86]. Такий підхід важливий тим, що він зводить процес побудови системи планування не до формального процесу створення різноманітних планових документів, а до керованої послідовності дій, яку можна реалізувати, перевірити, контролювати, корегувати.

Разом із тим досвід останніх років показав, що в реальних умовах планування часто відбувається не тільки як системний, але й як вимушено хаотичний процес, коли різкі зміни зовнішнього середовища зменшують точність прогнозів і підвищують частоту коригувань. Парадоксально, але навіть за кращого доступу до інформації сучасні організації нерідко

стикаються з тим, що планові рішення доводиться переглядати значно частіше, ніж у відносно стабільні періоди. У таких умовах функція планування трансформується і тепер ключовим стає не те, стільки разів і наскільки тривало зафіксований відповідний план, скільки здатність постійно реагувати на зміни середовища, зберігаючи узгодженість цілей і ресурсів. Таким чином, відбувається поступовий перехід від чітких систем планування до алаптивних та м'яких його форм, що дає значно більше переваг в сучасному динамічному зовнішньому середовищі.

У своєму дослідженні О. І. Попадюк подає узагальнений погляд на сутність планування, зіставляючи трактування цього поняття в довідкових та наукових джерелах. Зокрема, посилаючись на навчально-економічний словник Б. А. Райзберга, він акцентує, що планування тлумачиться як складова управління економічною системою, спрямована на розв'язання як перспективних, так і поточних завдань розвитку, а також охоплює розроблення й практичне втілення планів, визначення шляхів і засобів досягнення результатів. Водночас, «Економічна енциклопедія» підкреслює діяльнісний вимір планування, розглядаючи його як форму діяльності, зміст якої полягає у підготовці та реалізації планів. Доповнює цю логіку трактування з фінансово-економічного словника, де планування визначається як управлінський процес і функція, що задає послідовність виконання затвердженої програми дій на певний період із чітким окресленням мети, змісту, обсягів, методів, засобів (у тому числі фінансових) і термінів реалізації. Окремо Попадюк О. І. звертає увагу на підхід М. Мінченка, який розкриває планування як управлінський процес через такі його ключові прояви як підготовку й ухвалення управлінських рішень, практичну постановку цілей і завдань суб'єкта управління та розроблення заходів, що забезпечують їх досягнення [32, с. 86-87]. Такий підхід демонструє багатовимірність поняття «планування», що одночасно постає і як функція управління, і як процес розроблення програми дій, і як організована діяльність із реалізації визначених цілей.

Базуючись на аналізі різних літературних джерел щодо питань сутності планування, побудови системи планів та їх місця в управлінській діяльності організації, ми можемо визначити основні етапи процесу побудови системи планування, які представлено на рис. 1.1.

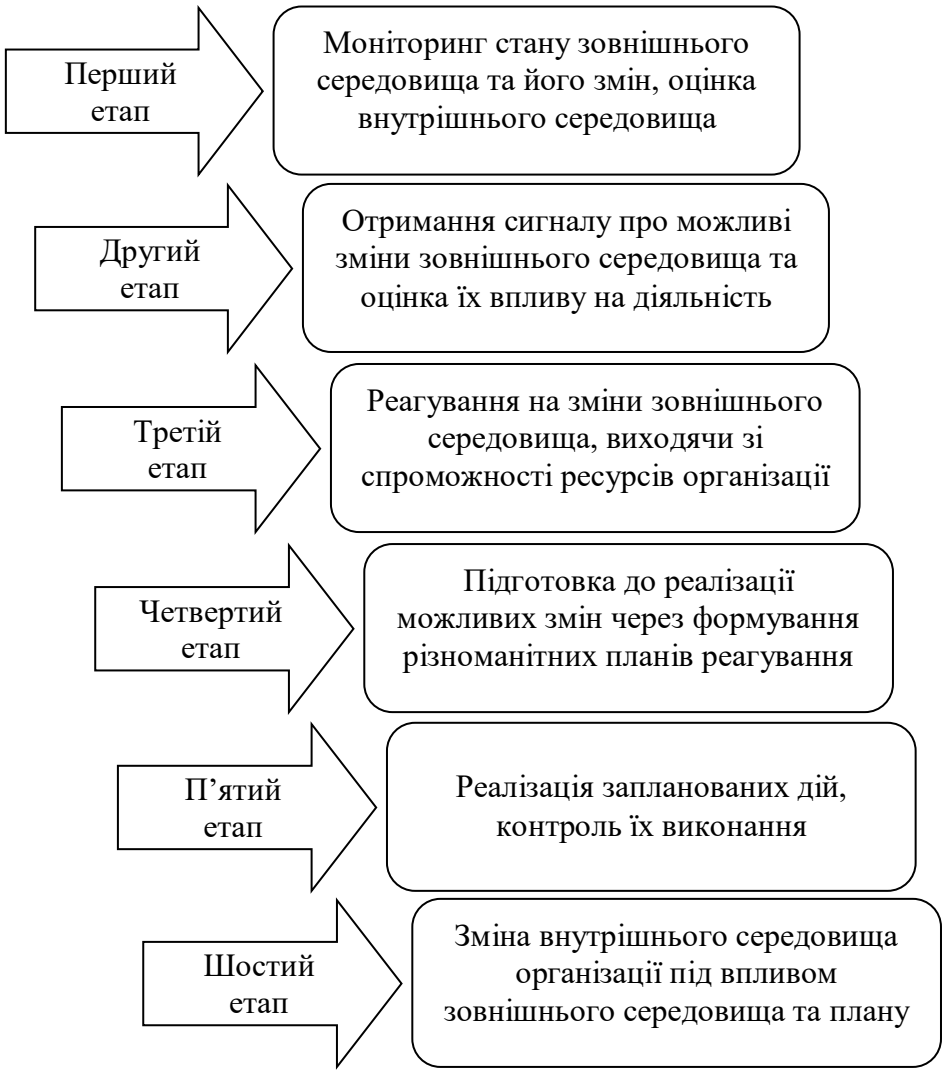


Рис. 1.1. Етапи процесу формування системи планування в сучасних організаціях

Складено автором самостійно на основі джерел [2; 9; 11; 16; 15; 34]

З практичного погляду планування в організації доцільно розуміти як процес, що поєднує:

1) визначення цілей і пріоритетів,

2) збирання та інтерпретацію інформації про внутрішні можливості й

зовнішні обмеження,

3) вибір варіантів дій,

4) розподіл ресурсів,

5) реалізацію та (6) контроль із наступним коригуванням.

Саме така логіка відповідає підходу, коли планування стає вбудованим у загальну систему управління організацією, а не існує паралельно до неї.

Показовим у цьому контексті є підхід Е. З. Малевського, який пропонує уніфіковану процедуру планування як елемент загальної системи управління. Так система планування , на думку автора, повинна включати:

– розроблення цілей розвитку;

– встановлення кількісних і якісних показників;

– організацію інформаційного забезпечення;

– підбір методів аналізу;

– оцінювання факторів внутрішнього середовища (цілі, інформація, кваліфікація персоналу, ресурси, технологія, економічна безпека тощо);

– аналіз зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних, правових);

– проведення планово-економічних розрахунків;

– формування альтернатив стратегій;

– вибір стратегії з урахуванням ризику та ринкової ситуації;

– оцінювання і контроль результатів із коригувальними діями [27, с. 100].

Отже, ми бачимо, що такий підхід є тотожним нашій узагальненій схемі етапів планування тільки з більшою деталізацією та інструментарієм. Логіка Малевського Е. З. важлива тим, що демонструє той факт, що планування не зводиться лише до постановки певних цілей, а воно охоплює аналітику, роботу з показниками, альтернативами, ризиками та подальший контроль. Фактично всі ці дії формують цілісний управлінський цикл, у якому система планування стає механізмом та ядром формування цілей, виходячи із реальних можливостей організації та умов зовнішнього

середовища.

Традиційно систему планування організації поділяють на стратегічне та тактичне (оперативне). Порівняльну характеристику цих двох видів планування наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічного і тактичного планування

Характеристика	Стратегічне планування	Тактичне планування
1	2	3
Мета	Досягти місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства	Визначити сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для досягнення намічених цілей
Завдання	Відстежує зміни в зовнішньому середовищі, передбачає планові дії по створенню конкурентних переваг і бар'єрів, з адаптації до змін в оточенні	Відображає зміни внутрішньої структури підприємства, пошук шляхів ефективного використання ресурсів
Рішення	Менш конкретні	Більш конкретні, прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства
Виконання рішень з урахуванням ризику	Більш піддається ризику	Менш піддається ризику
Період, який охоплює	Довгостроковий період	Середньостроковий та короткостроковий період
Керівники якого рівня розроблюють	Вищий рівень управління	Середній рівень управління
Сфера спрямування	Надає більш широкий вплив на всі сторони діяльності підприємства	Вузько спрямоване
Виявлення результатів	Не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років	Виявляються дуже швидко й легко співвідносяться з конкретними діями
Спрямованість	Досягнення місії підприємства	Досягнення стратегічних цілей
Невизначеність	Високий рівень	Низький рівень
Вид проблеми	Не структуровані	Добре структуровані
Потреба в інформації	Переважно зовнішня	Переважно внутрішня

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Альтернативи	Спектр альтернатив дуже широкий	Спектр альтернатив обмежений
Обсяг	Концентрується на найважливіших проблемних структурних сферах і напрямах розвитку	Охоплює всі напрями і структурні господарські одиниці підприємства, усіх учасників
Ступінь деталізації	Велика міра опрацювання і визначення напрямів	Детальне опрацювання з використанням кількісних показників
Сфера охоплення	Конкретизовані цілі	Функціональні напрям

Складено автором на основі джерела [45, с. 156]

Слід констатувати, що необхідність планування, як стратегічного, так і тактичного, є наслідком управлінських дій з розподілу ресурсів; координації діяльності між окремими складовими системи, із зовнішнім середовищем; створенням ефективної внутрішньої структури; контролю за діяльністю; розвитку у майбутньому [34, с. 86-87]. Система планування організації повинна забезпечити своєчасність рішень, встановити чітку мету і ясний спосіб її реалізації, дати можливість контролювати ситуацію. Складність побудови ефективної системи планування пов’язана із великою кількістю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, значною мірою їх невизначеності та з необхідністю вибору оптимального необхідних інструментів та формуванням цільових планових показників, які мають бути конкретними і вимірними.

У межах системи управління особливе місце посідає стратегічне планування. С. О. Малюк, аналізуючи генезис наукових підходів, наголошує, що стратегічне планування часто трактують як формалізований спосіб прогнозування майбутнього, спрямований на передбачення наслідків впливу непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх чинників на можливості та цілі підприємства [28, с. 132]. Водночас стратегічне планування не лише досліджує середовище, а й певною мірою впливає на умови діяльності

організації, формуючи їх через вибір відповідних пріоритетів та управлінських рішень.

В більшості сучасних дослідженнях стратегічне планування розглядають також як механізм узгодження довгострокових намірів із потенціалом і ринковими шансами. Зокрема, в роботі про процес стратегічного планування наголошується на його ролі як управлінського процесу створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями та шансами (зокрема у сфері маркетингу), що спирається на чітко сформовану місію, систему цілей і стратегію зростання [32, с. 74]. На сьогоднішньому етапі розвитку стратегічне планування не тільки дає можливість краще вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості і обмеження, але й впливає на умови діяльності та створює їх [28].

Як ми уже зазначили, динамічні зміни зовнішнього середовища стають настільки непередбачуваними, що поступово нівелюється різниця між стратегічним та тактичним плануванням. Якщо раніше стратегічне планування в часовому вимірі конструювалося на 5-10 років, то в сучасних умовах навіть розробка трирічних стратегічних планів є невиправданою. Доказом цьому можуть бути такі події останніх років, як пандемія коронавірусу, початок війни, окупація територій тощо. Тому оптимальним з нашої точки зору є використання єдиного підходу до планування діяльності на один календарний рік з комбінацією інструментів та характеристик стратегічного та тактичного планування.

Близьку за змістом логіку демонструє К. О. Великих, визначаючи стратегічне планування як безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень на систематичній основі з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього, із обов’язковим зворотним зв’язком та оцінкою результатів порівняно з очікуваннями [9, с. 45]. Тобто стратегічне планування в цьому трактуванні є не разовим документом, а дисципліною управління, що постійно організовує зусилля та коригує курс розвитку

організації .

Щоб стратегія не залишалася декларацією, система планування організацією повинна бути доповненою підсистемою тактичного (оперативного) планування. Шишмарьова К. В., узагальнюючи наукові підходи, описує тактичне планування як таке, що забезпечує ефективний розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; орієнтується на коротко- та середньостроковий періоди; реалізується, як правило, керівниками середньої ланки; узгоджує цілі з можливостями підприємства; визначає послідовність і способи досягнення цілей; виступає засобом реалізації стратегії; забезпечує взаємодію підсистем і підрозділів [45, с. 155].

Узагальнюючи відмінності стратегічного і тактичного планування, можна підкреслити наступне, що стратегічний рівень зорієнтований на місію та ключові довгострокові цілі організації, орієнтуючись на високу невизначеність і широкий спектр альтернатив, той час як тактичний рівень конкретизує дії та показники, охоплює коротші періоди та спирається переважно на внутрішню інформацію, оскільки його завданням є трансформувати стратегічні пріоритети у вимірні та конкретні завдання для підрозділів і відповідальних осіб.

Важливо, що потреба у плануванні (і стратегічному, і тактичному) випливає з практичних управлінських завдань по розподілу ресурсів, координації діяльності елементів організаційної системи із зовнішнім середовищем, формування ефективної внутрішньої структури, організації контролю та забезпечення розвитку. Система планування підвищує своєчасність рішень, задає чітку мету й зрозумілий спосіб її досягнення та створює основу для контролю ситуації. Водночас складність планування пов’язана з множинністю факторів, значною невизначеністю, необхідністю вибору методичного інструментарію та потребою формувати конкретні й вимірні планові показники.

Процес формування системи планування організації можна представити у вигляді наступної схеми, що представлена на рис. 1.2.

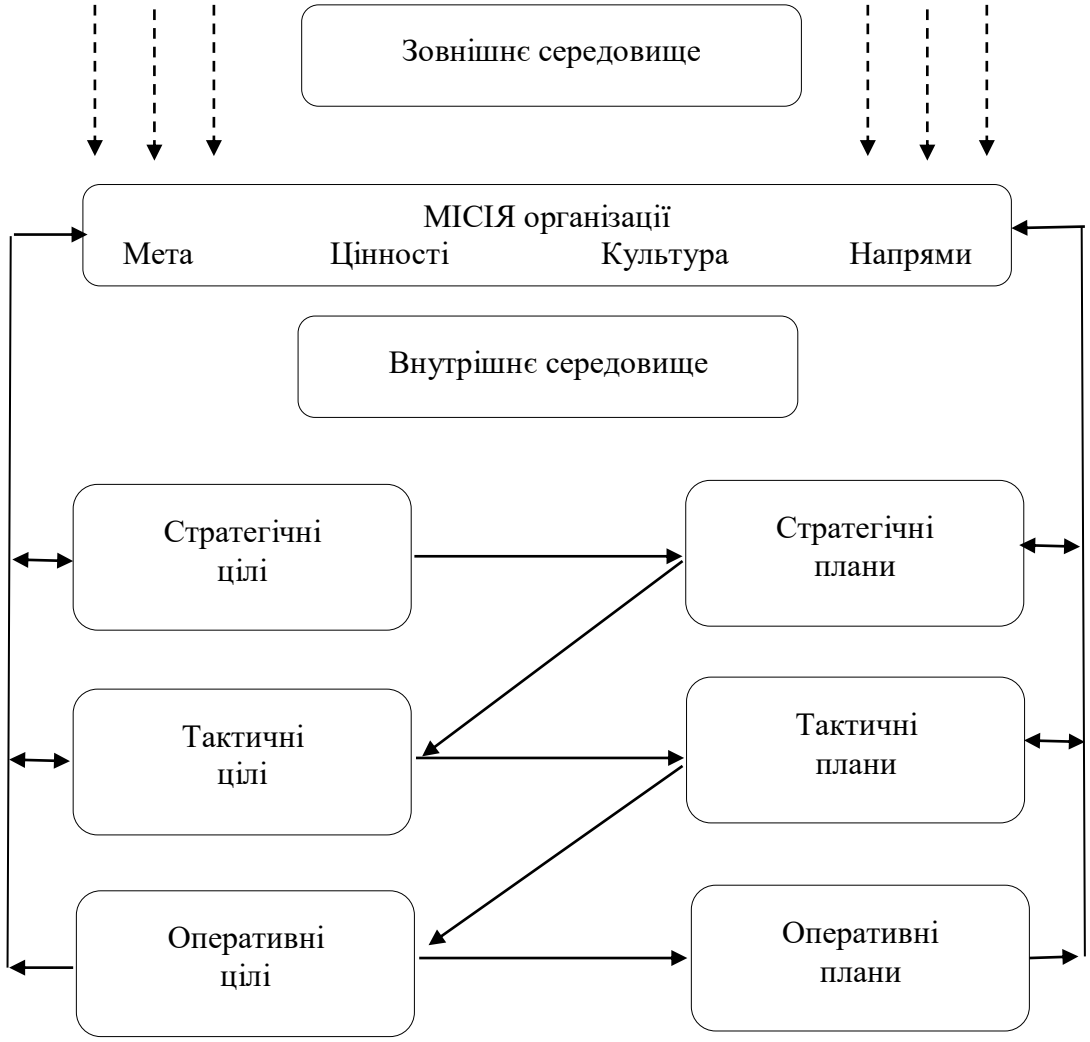


Рис. 1.2. Узагальнена схема побудови системи планування в організації

Складено автором самостійно на основі джерел [9; 26; 29]

Таким чином, система планування є невід'ємним природним елементом системи управління, що забезпечує створення, функціонування та розвиток кожної організації, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал організації та можливості її реалізації [17, с. 61].

Окремим сучасним елементом системи планування організації виступає бізнес-планування як інструмент конкретизації стратегічних намірів у проєктах розвитку або підприємницьких ініціативах. Є. М. Арістаров та співавтори підкреслюють, що бізнес-план не лише описує цілі й стратегії

організації, а й слугує інструментом залучення інвестицій, управління ризиками та оптимізації ресурсів [2]. Безсумнівно, що в ситуації невизначеності якісний бізнес-план стає одним із чинників стабільності та зростання. Цей висновок важливий для розуміння сучасної системи планування, оскільки вона включає не тільки внутрішні плани підрозділів, але й документи, орієнтовані на зовнішніх стейкхолдерів (інвесторів, кредиторів, партнерів).

Отже, підсумовуючи проведене теоретичне дослідження, можемо стверджувати, що планування в сучасній організації доцільно трактувати як інтегруючий механізм управління, який пов’язує місію і цілі зі стратегією та тактикою їх реалізації, узгоджує ресурси з можливостями й обмеженнями середовища, а також забезпечує контроль і коригування курсу. Саме через це планування виступає природним елементом створення, функціонування та розвитку організації.

1.2. Процес побудови системи планування в організації

За результатами проведеного дослідження сутності планування, ми визначили, що побудову системи планування в організації доцільно розглядати не як створення набору планових документів, а як формування керованої логіки управління, у межах якої цілі, ресурси, рішення та контроль поєднані в єдиний цикл. Сутність планування полягає у перетворенні стратегічного задуму на конкретні управлінські рішення і механізми їх реалізації. Водночас сучасне середовище підвищує вимоги до гнучкості планування. Тому система планування в організації має будуватися так, щоб з одного боку забезпечувати стратегічну узгодженість цілей та задач, а з іншого боку дозволяти швидко уточнювати рішення без втрати загального рівня керованості.

Традиційно у наукових джерелах виокремлюють стратегічний і

тактичний (оперативний) рівні планування. Беззаперечним є той факт, що стратегічне планування є домінуючим для сучасних організацій, оскільки саме стратегічний план буде визначати траєкторію розвитку організації, визначаючи її місії, мету та основні цілі. Стратегічні орієнтири є досить важливим, оскільки визначатимуть усі інші плани та дії організації по їх досягненню.

Стратегічний рівень планування більшість науковців розглядають як процес, що відбувається на трьох рівнях управління: загально-корпоративному, рівні бізнес-стратегій та функціональному [35, с. 212]. Тому цілісно система планування організації може мати й додаткові проміжні рівні. У табл. 1.2 представлено рівні планування та їх ключові результати в системі управління організацією.

Таблиця 1.2

Рівні планування та їх ключові результати в системі управління організацією

Рівень	Горизонт і фокус	Типові результати (виходи)	Відповідальність
Стратегічний	Довгострокові орієнтири; місія, конкурентні переваги, адаптація до середовища	Стратегія розвитку, стратегічні цілі, пріоритети ресурсів	Вищий менеджмент
Бізнес-рівень (напрями)	Розвиток окремих напрямів діяльності	Бізнес-стратегії за напрямами, портфельні рішення	Топ- і середня ланка
Функціональний	Узгодження функцій із стратегією	Функціональні стратегії (маркетинг, виробництво, фінанси тощо)	Керівники функцій
Тактичний (оперативний)	Коротко-/середньострокові задачі; ресурсна збалансованість	Комплекс планів за функціями: виробництво, збут, ресурси, витрати, фінансові результати	Середня ланка
Операційний (виконавчий)	Деталізація робіт і графіків	Календарні плани, бюджети підрозділів, графіки, завдання	Лінійні керівники

Складено автором на основі джерел [9; 26; 29]

Таблиця 1.2 логічно показує, що планування в організації вибудовується як піраміда взаємопов'язаних рівнів, де кожен наступний рівень деталізує попередній і переводить загальні орієнтири у конкретні управлінські дії. Її ключова ідея полягає в тому, що планові рішення не можуть бути однаковими за змістом і інструментами для всіх ланок управління, а відрізняються горизонтом, ступенем невизначеності, характером показників і відповідальними суб'єктами, а також типом результату, який має з'явитися в результаті реалізації планів та завершення процесу планування.

Стратегічний рівень представлений як фундамент системи, де формулюються місія, довгострокові цілі, принципові пріоритети розвитку та модель поведінки організації у зовнішньому середовищі. Для цього рівня характерна висока невизначеність і потреба в альтернативності. Тому результатом тут виступають стратегія розвитку та стратегічні цілі, які мають бути достатньо чіткими, щоб спрямовувати організацію, і водночас достатньо гнучкими, щоб не блокувати адаптацію до змін.

Бізнес-рівень виконує роль деталізації загальної стратегії на окремі напрями діяльності. Його логіка полягає у тому, що одна й та сама корпоративна стратегія може реалізовуватися по-різному в різних бізнес-напрямах, які мають відмінні ринки, клієнтів, ризики та потенціал зростання.

Функціональний рівень демонструє, що стратегія стає реалістичною лише тоді, коли отримує інструментальне наповнення через маркетинг, фінанси, персонал, виробництво, логістику та інші функції, формуючи ще більш складну систему власних узгоджених між собою підстратегій.

Тактичний (оперативний) рівень є рівнем практичної реалізації стратегії через систему планів підрозділів і функцій. Його сутність полягає у забезпеченні ресурсної збалансованості та організаційної узгодженості. Планові завдання організації мають відповідати її можливостям, а також бути взаємопов'язаними між підрозділами. Тактичне планування забезпечує розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, визначає

послідовність досягнення цілей, виступає засобом реалізації стратегії та забезпечує взаємодію підсистем і підрозділів. Тобто результатом цього рівня є комплекс узгоджених коротко- та середньострокових планів: бюджети, плани продажів, виробництва, закупівель, витрат, персоналу тощо.

Операційний (виконавчий) рівень завершує логіку деталізації, переводячи тактичні плани у конкретні завдання, графіки та нормативи для виконавців. Тут важливі точність, дисципліна виконання і щоденна керованість через календарні плани, виробничі графіки, змінні завдання, ліміти витрат, маршрути та регламенти робіт. Саме на цьому рівні формується головний результат планування, що проявляється у виконані робіт й досягненні показників, які надалі порівнюються з планом у форматі план-факт контролю та стають підставою для коригування.

Таким чином, наведені нами у таблиці рівні планування – це не просто їх перелік, а демонстрація управлінських причинно-наслідкову зв’язків в організації по досягненню цілей. Саме така побудова зменшує ризик розриву між високими і глобальними цілями та реальною щоденною діяльністю, створюючи основу для системного контролю й коригування планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Для того щоб планування в організації працювало як система, а не як сукупність розрізнених планових документів, необхідно чітко визначити послідовність управлінських дій, відповідальних осіб, інформаційні входи та очікувані результати кожного кроку. Саме тому в наукових підходах планування розглядають як циклічний процес, що охоплює постановку цілей, формування показників, інформаційно-аналітичне забезпечення, вибір управлінських альтернатив і обов’язковий контроль з подальшим коригуванням. У табл. 1.2 нами узагальнено ключові етапи побудови та функціонування системи планування, показуючи, як організація переходить від цілей і діагностики середовища до реалізації планів і план-факт контролю.

Таблиця 1.2

Етапи побудови та функціонування системи планування організації

Етап	Зміст робіт	Інструменти/підходи	Плановий результат
1. Цілевизначення	Формування місії/цілей і пріоритетів розвитку	Дерево цілей, KPI-логіка	Цілі та критерії успіху
2. Система показників	Переклад цілей у кількісні й якісні індикатори	Нормативи, KPI, бюджетні статті	Матриця показників
3. Інформаційне забезпечення	Збір даних про ресурси, ринок, ризики	Регламент звітності, аналітика	База даних для планів
4. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, компетенцій, обмежень	Аналіз ресурсів, витрат, потужностей	Висновки про можливості
5. Аналіз зовнішнього середовища	Діагностика економічних, соціальних, правових чинників	PEST/PESTEL, сценарії	Обмеження/можливості
6. Планово-економічні розрахунки	Розрахунок потреб у ресурсах і результатів діяльності	Бюджетування, калькуляції	Проєкт плану/бюджету
7. Альтернативи	Розроблення варіантів стратегій/планів	Сценарне планування	Набір альтернатив
8. Вибір і затвердження	Вибір оптимального варіанту з урахуванням ризику	Оцінка ризику, експертиза	Затверджений план
9. Реалізація	Доведення планів до підрозділів, розподіл відповідальності	Регламенти, ліміти	Плани підрозділів
10. Контроль і коригування	Відстеження відхилень та коригувальні дії	План-факт, контролінг	Оновлений плановий цикл

Складено автором на основі джерела [27]

Таблиця 1.2 відображає логіку побудови та функціонування системи планування в організації як цілісного, повторюваного управлінського циклу, який забезпечує перехід від стратегічних намірів до конкретних рішень і

контрольованих результатів. Вихідною точкою цього циклу є цілевизначення, тобто формування місії, пріоритетів і цілей розвитку, що задають зміст усієї подальшої планової роботи. Далі відбувається трансляція цілей у систему кількісних і якісних показників, яка створює основу для вимірності, порівняння альтернатив і план-факт контролю. Наступний етап передбачає організацію інформаційного забезпечення, оскільки якість планових рішень прямо залежить від повноти та достовірності даних, після чого здійснюється аналіз внутрішнього середовища (ресурсів, компетенцій, технологій, організаційних можливостей, економічної безпеки) та зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних і правових чинників), що дозволяє визначити реалістичні межі досягнення цілей і врахувати обмеження та можливості. На основі аналітичних висновків проводяться планово-економічні розрахунки, які конкретизують потребу в ресурсах та очікувані результати, а також формується набір альтернатив (сценаріїв), що підсилює стійкість планування в умовах невизначеності. Після цього здійснюється вибір і затвердження оптимального варіанта з урахуванням ризиків і ринкової ситуації. Затверджені плани переходять у стадію реалізації через доведення завдань до підрозділів, розподіл відповідальності та встановлення лімітів і графіків виконання, а завершальним етапом є контроль результатів і коригування, що включає виявлення відхилень від цільових параметрів і застосування коригувальних дій.

Отже, у такий спосіб система планування організації набуває властивості керованості та адаптивності, оскільки поєднує постановку цілей, аналітичне обґрунтування, альтернативність управлінських рішень і механізм зворотного зв’язку, який забезпечує постійне уточнення планів відповідно до змін середовища.

Стратегічне управління в широкому значенні визначає довготермінову орієнтацію у питаннях розвитку суспільства у цілому або за окремими напрямами, сферами, об’єктами, територіями, визначає мету, завдання,

стратегію розвитку суспільства і задає напрями діяльності кожній ланці управління. Основою стратегічного управління є стратегічні плани, концепції розвитку та інші документи, що відображають постановку і методи досягнення довгострокових цілей. Розрізняють наступні різновиди стратегії – галузеві: розвиток наукомістких галузей, використання ресурсозберігаючих технологій; функціональні: призупинення росту інфляції, залучення інвестицій; загальнополітичні: стабілізації, перебудови, соціально орієнтована політика тощо [41, с. 109].

Перед тим як перейти до деталізації інструментів і процедур планування, доцільно окреслити його внутрішню структуру як системи, що складається з взаємопов'язаних підсистем. У науковій логіці планування не обмежується одним рівнем або одним документом, а охоплює стратегічні орієнтири, функціональні напрями (маркетинг, фінанси, операції), окремі управлінські контури (бізнес-планування, податкове планування) та механізми оперативної реалізації й контролю. Саме підсистемний підхід дає змогу забезпечити узгодженість планових рішень у межах організації. У цьому контексті запропонована у табл. 1.3 систематизовано ключові підсистеми планування в організації, що демонструє їх управлінське призначення, типові планові результати і точки стику між ними, що особливо важливо в умовах невизначеності та потреби в регулярному коригуванні планів.

Таблиця 1.3

Ключові підсистеми системи планування в організації

Підсистема	Управлінське призначення	Типові документи/результати	«Точка стику» з іншими планами
1	2	3	4
Стратегічна	Визначення місії, довгострокових цілей, пріоритетів	Стратегія розвитку, стратегічні цілі	База для всіх функціональних планів
Маркетингова	Забезпечення ринкової реалізованості стратегії	Маркетинг-стратегія, інструментальні стратегії (4P)	Збут, виробництво, бюджети

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Фінансова (бюджетування)	Ресурсне забезпечення цілей і контроль відхилень	Бюджети, план-факт аналіз	Усі підрозділи / проєкти
Бізнес-планування	Підготовка проєктів розвитку / інвестицій	Бізнес-план, фінансова модель, ризики	Стратегія + фінанси + маркетинг
Податкове	Оптимізація податкового навантаження в межах законності	Податкові сценарії, календар платежів	Фінплан, ризик-менеджмент
Оперативне	Щоденна / місячна керованість виконання	Календарні плани, графіки, ліміти	Бюджети, виробництво, постачання

Складено автором самостійно на основі джерел [6; 10; 27; 36; 39]

Таким чином, ефективна система планування в організації формується як інтегрована сукупність підсистем, де провідну роль відіграє стратегічна підсистема, оскільки вона створює цільову рамку для всіх інших контурів. Маркетингова підсистема забезпечує ринкову реалізованість стратегічних намірів і на функціональному рівні конкретизується через інструментальні стратегії (товар, ціна, комунікації, розподіл), що дозволяє ув’язати плани розвитку з попитом і конкурентним середовищем. Фінансова підсистема (бюджетування) виконує роль ресурсного фільтра та механізму контролю, оскільки саме через бюджети відбувається узгодження цілей із реальними обмеженнями ресурсів і забезпечується план-факт аналіз. Бізнес-планування, зі свого боку, виступає прикладним інструментом оформлення проєктів розвитку, який поєднує стратегічні цілі з фінансовими розрахунками та ризиками і водночас може бути орієнтований на зовнішніх стейкхолдерів (інвесторів, кредиторів). Податкове планування доповнює фінансовий контур, оскільки впливає на результати й ризики та потребує застосування спеціальних методів і інструментів у системі управління підприємством. Нарешті, оперативна підсистема забезпечує щоденну виконуваність планів через конкретні завдання, графіки та регламенти, а її взаємодія з

бюджетуванням і контролем дозволяє системі планування залишатися адаптивною.

Загалом у табл. 1.3 підкреслюється, що ключова цінність підсистемного підходу полягає в управлінській узгодженості планів, де плани різних контурів мають бути взаємодоповнюваними, синхронізованими за строками і показниками та об'єднаними механізмом контролю й коригування, який забезпечує цілісність системи в динамічному середовищі.

Отже, побудова системи планування організації є комплексним завданням, що включає визначення архітектури планів за рівнями управління; формування повторюваного циклу планування з аналітикою, альтернативністю, вибором і контролем; організаційне закріплення ролей та процедур; інтеграцію функціональних підсистем (маркетинг, фінанси, бізнес-планування, податки, операції);запровадження критеріїв оцінювання якості системи. У сучасних умовах ключовим стає баланс між стратегічною узгодженістю та адаптивністю, коли система планування повинна одночасно забезпечувати цілеспрямованість розвитку й здатність до оперативного коригування рішень під впливом зовнішнього середовища

1.3. Особливості побудови системи планування в банківських установах

Оскільки виконання кваліфікаційної роботи магістра здійснюється на основі аналізу системи планування АТ «КРЕДОБАНК», то логічним є також і дослідження теоретичних особливостей побудови системи планування в такому типі організацій. Зважаючи на те, що діяльність банків в Україні врегульовується окремим законом, а здійснення такої діяльності відбувається під контролем та наглядом Національного банку України та беручи до уваги велику суспільну важливість банків в економічній системі, такі особливості явно вимагають додаткової уваги.

Система планування в банківській установі має виразну специфіку, зумовлену природою банківського бізнесу як фінансового посередництва, високою чутливістю до ризиків та довірою клієнтів, а також регуляторними нормами, що визначають рамки допустимих управлінських рішень. Так, для прикладу, Вядрова Н. Г. підкреслює, що планування в банку є складним процесом через динамічність зовнішнього середовища та дію регуляторних вимог і правил, а відтак банк змушений забезпечувати стабільність функціонування й обирати оптимальні управлінські рішення з урахуванням критеріїв ліквідності, прибутковості та надійності [12]. Отже, на відміну від багатьох нефінансових організацій, де планування часто концентрується на зростанні обсягів і частки ринку, у банку якість планів оцінюється ще й через призму фінансової стійкості та контрольованості ризикового профілю.

Важливою особливістю побудови банківської системи планування є ієрархічність стратегій і планових документів. У підході Сирчина О. Л. стратегія трактується як узагальнений довгостроковий план, що визначає напрями дій і розподіл ресурсів для досягнення цілей та водночас виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності банку [37, с. 86-87]. Черкасова М. В. додатково акцентує, що система планування є чинником стійкого розвитку банківської системи в умовах конкуренції та нестабільності, а у стратегічному управлінні банківськими структурами доцільно виокремлювати низку функціональних стратегій (фінансову, маркетингову, інформаційно-технологічну, стратегію управління персоналом), які мають бути узгоджені між собою та зі стратегічними цілями [43, с. 135]. Фактично йдеться про те, що система планування банку вибудовується як матрична конструкція, в якій стратегічний рівень задає цілі й позиціонування, а функціональні контури деталізують механізми досягнення цілей та показники результативності.

Окремий акцент у побудові системи банківського планування припадає на контур фінансового планування і бюджетування, адже саме він забезпечує ресурсну узгодженість стратегічних намірів. Чепелюк Г. М., аналізуючи

стратегічний аналіз і планування розвитку банку, фактично описує набір процедур, які мають стати каркасом внутрішнього планового контуру. Складовими такого контуру буде бюджетне планування й зіставлення фактичних результатів з плановими, систематичний моніторинг структури балансу, оцінка відповідності результатів даним прогнозів і планів, аналіз діяльності в динаміці, контроль тарифної політики, а також підтримка ліквідності та достатності капіталу [42]. У цій логіці система планування банку набуває двоконтурності, де з одного боку формуються цілі розвитку та бізнес-пріоритети банку, а з іншого забезпечується їх фінансова реалізованість через бюджети, баланс і ключові фінансові пропорції.

Ще однією визначальною рисою побудови системи банківського планування є посилена роль контролю та комплаєнсу, що вбудовуються в плановий цикл не як завершальний формальний етап, а як постійний механізм зворотного зв’язку. Так, Фалюта А. В. прямо відносить систему контролю до ключових складових стратегії управління розвитком банківського бізнесу, підкреслюючи необхідність удосконалення внутрішньобанківського контролю, посилення контролю сумнівних операцій, валютного контролю та контролю виконання планів як у цілому по банку, так і по його структурних підрозділах; при цьому важливими інструментами вважаються внутрішній і зовнішній аудит та аналітична діяльність спеціалізованих служб [40, с. 123-124]. Таким чином, особливість банківської системи планування полягає у високій контрольованості та доказовості управлінських рішень, коли план має бути не лише амбітним, а й таким, що підлягає перевірці, відслідковуванню та підтримуватися процедурами контролю.

Не менш важливою є зовнішньорегуляторна орієнтація планування. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П. та Чорна С. В. звертають увагу на те, що оцінювання ефективності та стійкості банку внутрішніми стейкхолдерами і НБУ як ключовим зовнішнім стейкхолдером може відрізнятися, а це здатне вимагати внесення змін до стратегічної концепції (зокрема для нівелювання

негативного впливу оцінки бізнес-моделі) [7, с. 168-169]. Практичний наслідок для системи планування очевидний, адже банк змушений формувати цілі, показники та планові рішення так, щоб вони одночасно були прийнятні для внутрішньої логіки розвитку і відповідали зовнішнім критеріям стабільності, прозорості й надійності.

Суттєву трансформацію банківського планування сьогодні визначає цифровізація, як у частині бізнес-моделей, так і в частині управлінських процесів. Так, у системі планування з'являється окремий цифровий контур, що передбачає необхідність планування технологічного розвитку, кіберзахисту, управління даними та перебудови бізнес-процесів. Показово, що цифровізація змінює не тільки об'єкти планування, а й саму логіку планового циклу. Завдяки цифровізації стираються грані між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями планування, а оцінювання результатів і коригування планів може здійснюватися в режимі реального часу. Для банків це має принципове значення, оскільки процес безперервного планування фактично стає відповіддю на зростання швидкості змін у поведінці клієнтів, конкурентному середовищі, технологіях та регуляторних вимогах до діяльності банків.

Таким чином, з огляду на багатокомпонентність банківського бізнесу, система планування в банківській установі формується не як лінійна послідовність планових документів, а як сукупність взаємопов'язаних контурів (стратегічного, фінансово-бюджетного, контрольного/комплаєнс та цифрового), кожен із яких має власні цілі, інструменти та показники результативності. Така структуризація є методично доцільною, оскільки дозволяє поєднати стратегічні орієнтири розвитку банку з ресурсною реалізованістю планів, регуляторною відповідністю та потребами цифрової трансформації. У табл. 1.4 нами узагальнено ключові контури при побудові системи планування банку, розкриваючи їх управлінський фокус і типові планові результати, що забезпечує цілісне розуміння механізму управління банком в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4

Побудова системи планування в банківських установах

Контур	Управлінський фокус	Типові планові результати
Стратегічний	місія, довгострокові цілі, узгодженість стратегій	стратегічна концепція розвитку, узгоджені функціональні стратегії (фінансова, маркетингова, IT, HR)
Фінансово-бюджетний	ресурсна реалізованість, баланс, ліквідність/капітал	бюджети, моніторинг структури балансу, план-факт аналіз, контроль тарифної політики
Контрольний і комплаєнс	керованість, запобігання порушенням, виконання планів	внутрішньобанківський контроль, контроль сумнівних операцій і валютного контролю, аудит, контроль підрозділів
Цифровий	технологічний розвиток, дані, кіберстійкість, нові канали	програми цифровізації: віддалена ідентифікація, антифрод-аналітика, кібербезпека, автоматизація, цифрові канали

Складено автором самостійно на основі джерел [7; 37; 40; 42; 43]

Подана структуризація планування показує, що система планування банку є багатоконтурною, де її ядром виступає стратегічний контур, який формує цілі й узгоджує функціональні стратегії, тоді як фінансово-бюджетний контур переводить стратегічні наміри в баланс і бюджети, забезпечуючи реалістичність планів. Контрольний і комплаєнс-контур створюють основу керованості та довіри, оскільки банк має підтримувати постійний контроль планів, операцій і діяльності підрозділів, спираючись на аудит і аналітичні служби. Нарешті, цифровий контур дедалі частіше визначає конкурентоспроможність банків, бо цифрові канали, антифрод-аналітика, віддалена ідентифікація та кібербезпека стають не додатком, а необхідною умовою стійкості й розвитку. При цьому, цифровізація підсилює безперервність планування та скорочує його цикл до режиму майже

реального часу.

У додатку А подано узагальнену таблицю з переліком і характеристикою основних видів планів у банках, що систематизує планові документи банківської установи за логікою повного управлінського циклу. Її зміст демонструє, що система банківського планування має багаторівневий і багатоконтурний характер, що прослідковується від стратегічних планів (місія, корпоративна й бізнес-стратегії та функціональні стратегії) до річних і оперативних планів, які деталізують цілі у вигляді конкретних показників і завдань підрозділів. Окремо акцентовано увагу на визначених нами контурах планування (фінансово-бюджетний блок, ризиково-контрольний блок, цифрово-технологічний блок з їх деталізацією. Загалом таблиця демонструє те, як у банку формуються та узгоджуються плани різної природи (стратегічні, фінансові, портфельні, контрольні й цифрові) в єдиній системі управління.

Таким чином, за результатами дослідження теоретичних основ побудови системи планування в організації нами було обґрунтовано, що планування є базовою управлінською функцією, яка фактично формує основу усього циклу менеджменту. Безз попередньо визначених цілей, ресурсів і правил їх використання організація не здатна якісно координувати діяльність, мотивувати персонал і контролювати результати. Показано багатовимірність категорії «планування», що одночасно виступає і функцією управління, і процесом розроблення програми дій із визначенням мети, змісту, методів, ресурсів та строків, і організованою діяльністю з реалізації обраних цілей. Водночас підкреслено, що в сучасному середовищі планування ускладнюється множинністю чинників та невизначеністю, через що зростає потреба в конкретних і вимірних показниках та частішому коригуванні управлінських рішень.

Доведено, що побудову системи планування доцільно трактувати не як створення набору документів, а як формування керованої логіки управління, де цілі, ресурси, рішення та контроль інтегровані в єдиний, повторюваний

цикл. Ключовою вимогою системи планування в організації виступає баланс між стратегічною узгодженістю та здатністю швидко уточнювати рішення без втрати керованості. Розкрито, що ефективність планування забезпечується поєднанням двох моментів, перший з яких це ієрархія рівнів планування (коли стратегічні орієнтири визначають інші плани, а нижчі рівні деталізують їх у конкретні завдання), а другий – це процесна послідовність етапів планування. Окремо розглянуто підсистемний підхід до побудови системи планування, що підсилює узгодженість рішень і зменшує ризик розриву між високими стратегічними цілями та щоденною діяльністю, оскільки задає точки стику між планами, відповідальність і механізм зворотного зв'язку.

Встановлено, що в банківських установах система планування має виразно багатоконтурний характер, оскільки повинна одночасно забезпечувати стратегічний розвиток, ресурсну реалізованість, регуляторну відповідність і контроль операцій, а також технологічну стійкість у межах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що ядром системи планування банку є стратегічний контур довкола якого формуються інші контури. Так, фінансово-бюджетний контур переводить стратегічні наміри в бюджети та параметри балансу і забезпечує план-факт аналіз, а контур контролю й комплаєнсу підтримує керованість і довіру через внутрішньобанківський контроль, аудит і моніторинг операцій. Показано, що цифровий контур змінює не лише об'єкти, а й швидкість і логіку планового циклу, що передбачає необхідність коригування рішень дедалі майже в режимі реального часу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1. Загальна характеристика системи управління АТ «КРЕДОБАНК»

АТ «КРЕДОБАНК» функціонує як універсальний банк, орієнтований на обслуговування роздрібних клієнтів, малого та середнього бізнесу, а також корпоративного сегмента, поєднуючи класичні банківські продукти з послугами, що підтримують зовнішньоекономічні операції та партнерські програми розвитку бізнесу. Інституційна специфіка банку полягає у належності до міжнародної банківської групи PKO Bank Polski S.A., що володіє 100% акцій. Приналежність до європейської фінансової групи задає підвищені вимоги до прозорості корпоративного управління, управління ризиками та планово-бюджетної дисципліни.

АТ «КРЕДОБАНК» як акціонерне товариство реалізує модель корпоративного управління, у якій ключові управлінські рішення розподілені між рівнем власника, наглядово-контрольним рівнем і виконавчим менеджментом. Організаційна структура управління АТ «КРЕДОБАНК» станом на 2025 рік представлена у додатку Б.

На верхньому рівні корпоративного управління знаходиться власник (єдиний акціонер/загальні збори акціонерів), який визначає базові рамки функціонування та, через механізми корпоративного контролю, впливає на довгострокові пріоритети розвитку банку.

Наглядово-контрольний рівень представлений Наглядовою радою, яка забезпечує стратегічний нагляд, контроль за діяльністю виконавчого органу та якість ключових управлінських рішень, включно з планово-бюджетними. Так, Наглядова рада проводить на постійній основі свої засідання та приймає значний масив рішень, серед яких є, зокрема, і затвердження фінансового плану банку, розгляд періодичних звітів про виконання його показників, а також аналіз звітності з ризиків, внутрішнього аудиту та комплаєнсу. Таким

чином, саме на цьому рівні відбувається закриття управлінського циклу затвердження планів і контролю їх реалізації. Для підсилення професійної спеціалізації нагляду при Наглядовій раді функціонують профільні комітети (з питань аудиту, управління ризиками, призначень і винагород), які формують рекомендації та готують рішення в найбільш чутливих зонах корпоративного управління.

Виконавчий (операційний) рівень управління АТ «КРЕДОБАНК» забезпечує Правління як колегіальний орган, що відповідальний за поточне керівництво, реалізацію стратегії та досягнення планових показників через процеси бюджетування, управління портфелями, ризиками та витратами. Члени Правління здійснюють нагляд за підпорядкованими їм вертикалями діяльності, закріпленими в затвердженій організаційній структурі, що фактично означає персоналізовану відповідальність за виконання функціональних і фінансових планів у межах відповідних бізнес-напрямів.

Окремим, але принципово важливим елементом структури управління, який безпосередньо підсилює систему планування в банку, виступає система внутрішнього контролю, побудована на моделі трьох ліній захисту. Система внутрішнього контролю реалізується на всіх організаційних рівнях, забезпечує досягнення операційних, інформаційних та комплаєнс-цілей, визначених у стратегії та бізнес-плані, а її суб’єктами є Наглядова рада, Правління, колегіальні органи, бізнес- і підтримувальні підрозділи, ризик-менеджмент і комплаєнс, а також внутрішній аудит. Відтак планування в АТ «КРЕДОБАНК» доцільно трактувати не як ізольовану функцію фінансового департаменту, а як інтегрований управлінський контур, у якому стратегічні рішення (власник/Наглядова рада) трансформуються у фінансові плани та політики (Правління/комітети), а їх виконання системно контролюється через регулярну управлінську звітність, ризик-орієнтований моніторинг, комплаєнс-перевірки та незалежні оцінки внутрішнього аудиту.

Узагальнення даних річних звітів АТ «КРЕДОБАНК» за 2021-2024 роки дає підстави стверджувати, що протягом аналізованого періоду банк

зберіг базову інституційну модель корпоративного, однак зазнав помітних змін у параметрах організаційної конфігурації як у площині складу органів управління, так і в частині мережевої присутності та кадрового потенціалу. У 2021 році відбулися точкові зміни у складі керівних органів. Так, Наглядова рада перейшла від 8-ми до 7-мисобового складу, а Правління скоротилося із 6 осіб до 5. В цей же час загальна мережа структурних підрозділів залишалася стабільною, налічуючи Головний банк та 82 відділення. Кількісних змін у мережі відділень протягом року не відбулося, натомість банк фокусувався на модернізації відділень та сервісних зон.

У 2022 році управлінська структура залишилася незмінною, однак кількісний склад Правління знову було збільшено до 6. Найсуттєвіші зміни цього року проявилися на рівні операційної організаційної структури, що складалася на 01.01.2023 із Головного банку та 66 відділень. Таким чином протягом 2022 року кількість відділень скоротилася на 16, з яких 17 відділень припинили роботу, а 1 відділення було відкрито. Також діяльність окремих підрозділів тимчасово призупинялася з міркувань безпеки для клієнтів і працівників, що є прямим наслідком воєнних ризиків та адаптації до них.

У 2023 році зміни торкнулися насамперед складу Наглядової ради чисельність якої протягом року коливалась в межах 6-7 осіб. Правління продовжувало діяти у своєму попередньому складі. Разом з цим, протягом 2023 року АТ «КРЕДОБАНК» банк зумів частково наростив мережу. Так, уже на 01.01.2024 організаційна структура включала Головний банк та 68 відділень. Було відкрито нові відділення у Львові та Києві. Разом з тим, зберігалася практика тимчасових призупинень роботи окремих відділень з безпекових причин, що підтверджує пріоритет операційної стійкості над фізичною експансією в умовах невизначеності.

У 2024 році змін у складі Наглядової ради та Правління не відбувалося, в той час як операційна організаційна структура зазнала подальшої оптимізації. На кінець 2024 року вона складалася із Головного банку і 65 відділень. Таким чином, за 2024 рік кількість відділень скоротилася на три

одиниці, які припинили діяльність у Харкові, Запоріжжі та Черкасах. В цей же час частина мережі передислоковувалася або модернізувалася, а тимчасові призупинення роботи окремих підрозділів пояснювалися як міркуваннями безпеки, так і необхідністю усунення фізичних пошкоджень від обстрілів.

Слід зазначити, що АТ «КРЕДОБАНК» концептуально розглядає Головний банк як центр стратегічного управління, який формує політику, зокрема у частині стратегії та фінансового й операційного планування, відповідності організаційних структур, обмеження ризику, внутрішнього контролю та кадрової політики. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що зміни мережі та персоналу фактично є реалізацією планових рішень і пріоритетів у структурі ресурсів та мережі присутності банку на ринку.

З метою кількісної оцінки масштабів трансформацій організаційного структури та людського капіталу АТ «КРЕДОБАНК» нами узагальнено динаміку мережі й персоналу у порівняльній табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна динаміка мережі відділень і персоналу
АТ «КРЕДОБАНК» у 2021–2024 рр.

Показник	Роки				Темп приросту %			
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Кількість відділень (на кінець року), од.	82	66	68	65	-19,5	+3,0	-4,4	-20,7
Середньооблікова кількість штатних працівників за рік, осіб	1739	1580	1435	1458	-9,1	-9,2	+1,6	-16,2
Загальна облікова чисельність працівників (на кінець року), осіб	1919	1643	1595	1605	-14,4	-2,9	+0,6	-16,4

Складено автором самостійно на основі джерела [3]

З даних таблиці 2.1 ми можемо зробити висновок, що найсуттєвіша оптимізація організаційної інфраструктури припала саме на 2022 рік, рік початку повномасштабного вторгнення. Загалом за аналізований період мережа відділень скоротилася майже на п’яту частину, а чисельність персоналу на 9-14% залежно від показника, що відображає адаптацію банку до воєнних ризиків і обмежень. У 2023 році відбулося часткове відновлення мережі при подальшому скороченні середньооблікової чисельності персоналу, що вказує на підвищення організаційної ефективності та перерозподіл навантаження. У 2024 році спостерігається подальше коригування мережі за одночасної стабілізації й незначного зростання персоналу, що узгоджується з логікою релокації, модернізації та посилення функцій підтримки без пропорційного розширення фізичної присутності.

Наведені у звітах керівництва Групи «КРЕДОБАНК» агреговані дані за 2019-2024 рр. дають змогу зосередити увагу на динаміці ключових параметрів масштабу, ресурсної бази та результативності операцій, що формують ринкову стійкість АТ «КРЕДОБАНК». У табл. 2.2 узагальнено основні результуючі показники діяльності АТ «КРЕДОБАНК» у 2021-2024 рр.

Таблиця 2.2

Порівняльна динаміка ключових показників діяльності
АТ «КРЕДОБАНК» у 2021–2024 рр.

Показник	Роки				Темп приросту %			
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи (всього), млн грн	33212	38962	55876	62009	+17,3	+43,4	+11,0	+86,7
Кредити та аванси клієнтам, млн грн	16804	12507	12490	12014	-25,6	-0,1	-3,8	-28,5

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цінні папери, млн грн	7814	9004	21939	27192	+15,2	+143,7	+23,9	+248,0
Зобов'язання (всього), млн грн	29264	34927	50013	54894	+19,4	+43,2	+9,8	+87,6
Кошти клієнтів, млн грн	24509	33007	46460	52222	+34,7	+40,8	+12,4	+113,1
Капітал (всього), млн грн	3948	4035	5863	7115	+2,2	+45,3	+21,4	+80,2
Чистий процентний дохід, млн грн	1988	2160	3237	3823	+8,7	+49,9	+18,1	+92,3
Чистий комісійний дохід, млн грн	549	515	516	421	-6,2	+0,2	-18,4	-23,3

Складено автором самостійно на основі джерела [3]

З даних таблиці ми бачимо, що протягом аналізованого періоду 2021-2024 рр. АТ «КРЕДОБАНК» істотно наростив масштаби своєї діяльності. Так, для прикладу, за цей період активи зросли на 86,7%, а зобов'язання на 87,6%, що відображає посилення присутності банку на ринку залучення ресурсів та здатність нарощувати баланс навіть в умовах підвищеної невизначеності. Ключовим внутрішнім драйвером цього зростання стали кошти клієнтів, обсяги залучення яких збільшились на 113,1%, а за 2024 рік банк прямо фіксує приріст коштів клієнтів на 12% до 52 222 млн грн. Це свідчить, що ресурсна база має переважно ринковий характер і формується через довіру вкладників та клієнтів-юридичних осіб.

Водночас структура активів АТ «КРЕДОБАНК» у досліджуваний період змінилася на користь інвестиційного портфеля, в якому обсяг цінних паперів зріс у 3,48 раза (+248,0%), тоді як кредити та аванси клієнтам скоротилися на 28,5%. З управлінської точки зору така трансформація

свідчить про переорієнтацію частини активів у більш ліквідні інструменти, що дозволяє одночасно підтримувати дохідність і керованість ризиків у воєнний період.

Базовою основою для формування прибутку АТ «КРЕДОБАНК» є процентні доходи, загальна величина яких протягом аналізованого періоду зросла на 92,3%, причому лише у 2024 році таке зростання становило 18%. Це означає, що у поточній бізнес-моделі ключовим каналом створення результату виступає маржа від розміщення ресурсів, зокрема кредитні операції, інвестиційний портфель, інші процентні активи. Комісійний компонент формування прибутку АТ «КРЕДОБАНК», навпаки, демонструє спад за весь період на 23,3%, а у 2024 році таке скорочення склало 18%. Таким чином, комісійні доходи відіграють важливу, але менш стабільну роль у формуванні сукупного фінансового результату.

Нарощення капіталу на +80,2% за 2021-2024 рр. при незмінному статутному капіталі також є додатковим підтвердженням зміцнення фінансової спроможності та потенціалу АТ «КРЕДОБАНК», що прямо впливає на конкурентну позицію банку на ринку. У сукупності ці тенденції дозволяють охарактеризувати стан АТ «КРЕДОБАНК» на ринку як такий, що поєднує розширення балансу та клієнтської бази із більш стриманою кредитною експозицією та опорою на процентний дохід.

Таким чином, у результаті дослідження загальних відомостей про АТ «КРЕДОБАНК» та аналізу матеріалів його річної звітності за 2021-2024 роки можна зробити узагальнюючий висновок, що банк демонструє інституційну сталість моделі корпоративного управління за одночасної гнучкої її адаптації до змін зовнішнього середовища. З’ясовано, що система управління банком вибудувана за класичною для акціонерних товариств логікою розмежування повноважень між акціонером, Наглядовою радою та колегіальним Правлінням, а також підсилена комітетами і системою внутрішнього контролю, що створює формалізовані умови для планування, бюджетування та контролю виконання управлінських рішень. Встановлено,

що впродовж 2021-2024 років базові елементи структури управління зберігалися, тоді як зміни відбувалися переважно на операційному рівні, що проявилося в оптимізації мережі відділень, релокації та модернізації підрозділів, а також у точкових кадрових коригуваннях складу органів управління. Аналіз динаміки ключових показників діяльності засвідчив, що банк нарощував масштаб операцій і ресурсну базу, при цьому основним стабільним джерелом формування фінансового результату виступав процентний компонент, тоді як комісійні доходи характеризувалися меншою стійкістю. Загалом отримані результати дозволяють констатувати, що сформована система управління та планування АТ «КРЕДОБАНК» є достатньо зрілою і керованою, де стратегічні орієнтири трансформуються у фінансові та операційні плани, а їх реалізація забезпечується через регулярний моніторинг, контроль відхилень і коригувальні рішення, що в умовах високої невизначеності підвищує організаційну стійкість банку та підтримує його конкурентні позиції на ринку.

2.2. Побудова системи планування в АТ «КРЕДОБАНК» та її характеристики

Побудова системи планування в АТ «КРЕДОБАНК» в аналізованому періоді відбувається як формування інтегрованого управлінського контуру, у якому стратегічні орієнтири акціонера та Наглядової ради трансформуються у вимірювані фінансові цілі, бюджети й регламенти, а далі супроводжуються регулярним моніторингом, контролем відхилень і коригувальними управлінськими рішеннями. Така логіка є закономірною для банку, що одночасно працює у високо регульованому середовищі з боку Національного Банку України, входить до міжнародної групи, оскільки 100% акцій належать PKO Bank Polski S.A., і має статус системно важливого банку, що передбачає підвищені вимоги до стійкості та якості управління ризиками. У цій системі

планування не зводиться до формального бюджетування, а фактично виступає механізмом узгодження інтересів стейкхолдерів (акціонера, регулятора, клієнтів) із можливостями банку та обмеженнями зовнішнього середовища в умовах воєнного стану.

Інституційною основою планування в банку є корпоративна модель управління з чітким розподілом повноважень між Наглядовою радою та Правлінням. Факт приналежності банку до групи PKO BP проявляється не лише у структурі власності, а й у складі та професійному профілі Наглядової ради, де зосереджені ключові управлінські компетенції щодо стратегічного рівня планування. Це є досить важливим, оскільки стратегічні документи банку мають бути узгоджені із баченням акціонера, а фінансові й інші плани є також елементу групового управління, а не виключної компетенції самого АТ «КРЕДОБАНК».

Організаційно центр системи планування АТ «КРЕДОБАНК» сконцентрований у Головному банку, який є центром стратегічного управління та формування політики щодо стратегії, фінансового й операційного планування, відповідності організаційних структур, обмеження ризику, внутрішнього контролю та кадрової політики. Додатковим елементом побудови системи планування в банку є наявність спеціалізованої функції планування й контролінгу, що покладається на Департаменту планування і контролінгу. Даний департамент виконує завдання, пов’язані з фінансовим та операційним плануванням і управлінням ефективністю роботи банку, а також методично й аналітично підтримує ухвалення управлінських рішень. Таким чином, формування системи планування в АТ «КРЕДОБАНК» вибудовується як системна функція, а не як разовий процес.

Змістовно система планування є багаторівневою і поєднує в собі стратегічний, середньостроковий (фінансовий план) та оперативний рівні. На стратегічному рівні наприкінці 2023 року АТ «КРЕДОБАНК» розробив нову стратегію «Безпечний банк в небезпечні часи», яка була схвалена Правлінням і скерована для узгодження з акціонером з подальшим очікуваним

затвердженням Наглядовою радою. Спочатку даний стратегічний план було розраховано на виконання протягом 2024-2025 років. Проте уже наприкінці 2024 року часовий горизонт стратегічного плану було розширено на 2025-2027 роки. Такий підхід щодо продовження дії стратегічного плану може інтерпретуватися як його адаптація до нових прогнозних параметрів і рівня невизначеності, що пов'язано із продовженням воєнного стану та тривалою війною на території України. Таким чином, ми бачимо, стратегічна рамка планування в АТ «КРЕДОБАНК» є не статичною декларацією, а повноцінним інструментом управління, який уточняється залежно від ризиків середовища та вимог стейкхолдерів.

В рамках виконання кваліфікаційної роботи магістра нами здійснено спробу порівняльного аналізу двох стратегій розвитку АТ «КРЕДОБАНК», перша з яких була затверджена Наглядовою радою наприкінці 2020 року із горизонтом реалізації до кінця 2023 року, та поточної Стратегії під назвою «Безпечний банк в небезпечні часи», яка була концептуально сформована наприкінці 2023 року як відповідь на воєнну невизначеність з початковим горизонтом виконання на 2024-2025 роки та подальшою пролонгацією на 2025-2027 роки (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика положень попередньої та поточної стратегій АТ «КРЕДОБАНК»

Параметр порівняння	Попередня стратегія (до кінця 2023 року)	Поточна стратегія «Безпечний банк в небезпечні часи»
1	2	3
Горизонт і логіка планування	Середньостроковий план із відносно стабільними орієнтирами зростання та ефективності	Більш короткий горизонт у воєнних умовах; акцент на гнучкість планування та швидке реагування
Контекст і пріоритетний виклик	Баланс «зростання-ефективність-контроль ризиків» у відносно прогнозованому середовищі	Війна як базова умова діяльності та зміна пріоритетів на стійкість, безпека та готовність до відбудови

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Стратегічне позиціонування	Універсальний банк для роздрібних клієнтів, малого та середнього бізнесу, корпоративні клієнти з прозорим бізнесом і високою кредитоспроможністю	Універсальний банк для всіх сегментів із пріоритетом корпоративного сегмента та малого і середнього бізнесу
Місія / бачення / цінності	Місія: надійний фінансовий партнер і привабливий роботодавець. Бачення: ефективний і безпечний банк зі зростанням вартості для акціонерів. Цінності: орієнтація на надійність і клієнтську задоволеність, вдосконалення, підприємливість	Місія: надійний фінансовий партнер і роботодавець Бачення: розширення фокусу на створення цінності для клієнтів, працівників та акціонера. Цінності: партнерство, розвиток, вплив
Формалізація цілей	Чітко задані кількісні орієнтири (ROE, клієнтська база, частка ЗЕД Україна–Польща тощо) в поєднанні з операційною ефективністю	Цілі подаються через пріоритети стійкості та відбудови, цифрові рішення, міжнародну співпрацю, а кількісні KPI більше орієнтовані до сценаріїв середовища
Диджіталізація та ІТ	Диджіталізація як спосіб підвищення самообслуговування і зниження витрат	Технології трактуються ширше: як інструмент безпеки, доступності сервісів і адаптації
Роль акціонера	Акціонер задає рамку довгострокової стабільності й очікуваної рентабельності	Підтримка стратегічного акціонера прямо розглядається як чинник довгострокової стійкості у зовнішніх загрозах

Складено автором самостійно на основі джерела [3]

Слід зазначити, що попередня стратегія була побудована як класична стратегія зростання універсального банку, у якій конкурентоспроможність описується через поєднання прибутковості капіталу, розширення клієнтської бази та посилення позицій у транскордонному сервісі між Україною і Польщею. Дана стратегія передбачала чіткі цілі, що формулювалися у таких показниках, наприклад, як приріст клієнтів до 1 млн у всіх сегментах, збільшення частки в обслуговуванні зовнішньоторговельного обороту між Україною та Польщею, а також підвищення операційної ефективності та залученості персоналу.

Поточна ж стратегія «Безпечний банк в небезпечні часи» демонструє зсув управлінської раціональності від домінування плану зростання до домінування реалізації плану стійкості. Дана стратегія враховує вплив російської агресії та фокусується на забезпеченні стійкості банку та підготовці до відбудови України, а також вимагає гнучкості у плануванні й діях для швидкого реагування на зміни. Відповідно, стратегічне планування тут не лише визначає напрями зростання, а й формує можливості для виживання на ринку, збереження операційної спроможності та підготовки до післявоєнного інвестиційного циклу.

Якщо в попередній стратегії бачення було сформульоване переважно через зростання вартості для акціонерів і набір цінностей із виразною операційно-клієнтською домінантою, то в новій стратегії бачення розширюється до створення цінності одночасно для клієнтів, працівників і акціонера, а цінності формалізуються як партнерство, розвиток, вплив. У поточній стратегії чіткіше проявляється трансформація пріоритетів бізнес-портфеля, коли банк підтверджує статус універсального, однак офіційно декларує пріоритетну увагу корпоративному сегменту та малому і середньому бізнесу. Це логічно узгоджується з воєнною економікою та майбутнім відновленням, де попит на фінансування бізнесу й проєктів

У додатку В представлено матрицю зміни компонентів стратегій з визначенням елементів, які отримали посилення.

Для системного представлення того, як у АТ «КРЕДОБАНК» організовано процеси планування та які управлінські суб'єкти відповідають за формування й контроль планових рішень, доцільно структурувати цю підсистему за трьома взаємопов'язаними вимірами, а саме рівнем планування, часовим горизонтом, а також управлінськими носіями. Саме така логіка дозволяє перейти від загального опису планування як функції менеджменту до прикладного розуміння хто, що і на який період планує в АТ «КРЕДОБАНК», якими документами це закріплюється та як забезпечується контроль виконання (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальна архітектура системи планування АТ «КРЕДОБАНК»

Рівень планування	Основні документи / продукти	Горизонт	Ключові параметри	Управлінський носій та контроль
Стратегічний	Стратегія банку, стратегічні ініціативи, цільова модель	2-3 роки (адаптивний)	пріоритети розвитку, цільові сегменти, стратегічна стійкість	Правління (розробка/схвалення); акціонер / Наглядова рада (узгодження / затвердження)
Середньо-строковий	Фінансовий план	3 роки (ковзний)	баланс, дохідність, ризик-параметри, капітал / ліквідність	розгляд проєкту плану; квартальні звіти виконання; інтеграція з ризиковими звітами
Оперативний	Бюджети / ліміти, тарифи, ціноутворення, план витрат і закупівель, плани заходів із безпеки	місяць / квартал / рік	маржа і ставки, трансфертні ціни, витрати, ліміти	комітети Правління + регулярний моніторинг показників і відхилень

Складено автором самостійно

Узагальнюючи зміст таблиці 2.4, можна зробити висновок, що система планування АТ «КРЕДОБАНК» має характер ієрархічно узгодженого контуру, у якому стратегічний рівень задає цільову рамку розвитку та пріоритети, середньостроковий рівень трансформує їх у фінансово вимірювані параметри і ресурсні обмеження, а оперативний забезпечує щоденну реалізацію через бюджети, ліміти, тарифи та управлінські рішення комітетів. Важливо, що управлінські носії планування логічно розподілені між рівнями. Так, на стратегічному рівні домінує роль Наглядової ради і Правління, на середньостроковому рівні фінансовий план стає ключовим інструментом координації управлінських рішень та дій, а на оперативному планування реалізується через комітетську система та регулярний моніторинг показників і відхилень. У результаті формується не фрагментарне планування за напрямами, а цілісна система, здатна забезпечувати керованість банку в умовах змін середовища через поєднання довгострокових орієнтирів та гнучких механізмів поточного коригування.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження побудови системи планування, можна стверджувати, що така система планування в АТ «КРЕДОБАНК» протягом 2021-2024 років має низку характеристик. По-перше, це багаторівнева та формалізована система, де фінансовий план виступає центральним містком між стратегічними цілями і поточною операційною діяльністю та регулярно перевіряється за допомогою квартальних звітів виконання. По-друге, планування є ризик-орієнтованим, оскільки параметри плану супроводжуються системною оцінкою комплаєнс-, кредитних, фінансових та операційних ризиків із різною періодичністю. По-третє, система є адаптивною до середовища, що видно як у коригуванні стратегічних горизонтів, так і у використанні сценарних підходів у контурі операційного ризику та інформаційної безпеки. Все це у сукупності створює підґрунтя для збереження конкурентоспроможності банку навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка ефективності побудови системи планування в АТ «КРЕДОБАНК»

Для того щоб оцінити ефективність побудованої в АТ «КРЕДОБАНК» системи планування не лише за формальними характеристиками процесу (наявність планів, комітетів і процедур контролю), а за її фактичними результатами, доцільно проаналізувати динаміку підсумкових фінансових індикаторів, які безпосередньо відображають якість управлінських рішень і здатність банку досягати запланованих параметрів у змінному середовищі.

У цьому контексті нами у табл. 2.5 подано порівняння чистого прибутку та ключових показників ефективності (ROE, ROA, C/I) за 2021-2024 роки, оскільки саме вони комплексно характеризують результативність ROE (здатність генерувати фінансовий результат), віддачу на капітал і активи ROA (якість використання ресурсів), а також операційну дисципліну C/I (співвідношення витрат і доходів). Такий зріз дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо того, наскільки система планування банку забезпечувала стійкість, адаптивність і керованість у воєнний період та в фазі відновлення.

Таблиця 2.5

Показники ефективності функціонування системи планування АТ «КРЕДОБАНК» протягом 2021-2024 р.

Показник	Роки				Зміна		
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток (Група), млн грн	795	140	1209	937	-82,4%	+763,6%	-22,5%
ROE, %	23,0	4,0	24,5	14,4	-19,0 п.п.	+20,5 п.п.	-10,1 п.п.
ROA, %	2,7	0,4	2,6	1,6	-2,3 п.п.	+2,2 п.п.	-1,0 п.п.

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
C/I, %	56	44	42	48	-12 п.п.	-2 п.п.	+6 п.п.

Складено автором самостійно на основі джерела [3]

Представлені у таблиці результати демонструють чітку хвилю ефективності, яка є типовою для банківського сектору в умовах системного шоку. Так, 2021 рік характеризувався високою результативністю, про що свідчать показники ROE 23% та ROA 2,7%, проте операційна модель залишалася відносно витратною з показником C/I 56%. Така ситуація не завадила генерувати стійкий фінансовий результат і підтримувати процентну маржу. Якщо інтерпретувати ці показники з позиції планування, то така ситуація відповідає логіці стратегічного зростання у прогнозованому середовищі. Ключові показники досягалися не епізодично, а системно, що опосередковано підтверджує керованість цілей, бюджетів і контролю виконання.

2022 рік став тестом на стійкість діяльності та побудованої системи планування АТ «КРЕДОБАНК». Попри збереження прибутковості, чистий прибуток різко знизився до 140 млн грн, а ROE та ROA скоротилися до 4% і 0,4% відповідно. Слід зазначити, що в звітах банку вказується, що прибуток становив лише близько 20% від передбаченого фінансовим планом, тобто планування фактично перейшло в режим антикризового управління із переглядом припущень і цілей. На цьому фоні банк зумів продемонструвати сильну сторону системи контролю витрат, за якої C/I знизився до 44%. На практиці це означає, що падіння прибутковості було зумовлене насамперед зовнішніми обмеженнями та ризиками, тоді як внутрішній механізм планово-бюджетної дисципліни (стримування витрат, переорієнтація ресурсів, коригування портфельних рішень) залишився працездатним та ефективним.

У 2023 році спостерігається відновлення ефективності та

результативності діяльності. Так, чистий прибуток зріс до 1 209 млн грн, ROE досяг рекордних 24,5%, а ROA 2,6%, що відповідає майже відповідало довоєнному показнику у 2021 році. Також покращилася ситуація і з показником С/І, величина якого знизилася до 42%. Ключовим генератором прибутку в цей період виступали процентні доходи, посилені ефектом структурної перебудови активів і цінового менеджменту, а не лише разові фактори. Саме такий профіль зростання прибутку на фоні високої віддачі на капітал, що підсилювалися контролем витрат, є найбільш переконливим аргументом на користь ефективності системи планування. АТ «КРЕДОБАНК» банк не просто зумів відновити показники діяльності, алей й відновив рівень ефективності операційної діяльності, що в умовах війни є доволі складною задачею.

У 2024 році спостерігається помірне зниження прибутковості від пікового 2023 року. Так, чистий прибуток скоротився до 937 млн грн (зниження приблизно на 22%), ROE до 14,4%, ROA до 1,6%, а С/І зріс до 48%. На наш погляд, що для оцінки ефективності функціонування системи планування АТ «КРЕДОБАНК» це не є провалом, а радше індикатором переходу від надвисокої прибутковості 2023 року до більш збалансованого режиму за умов продовження функціонування в умовах війни. Водночас банк фіксує утримання ринкових позицій, займаючи 14-те місце за активами серед українських банків, що опосередковано свідчить ефективність всієї системи управління банком, та системи планування зокрема. .

Отже, у 2021-2024 роках ефективність системи планування АТ «КРЕДОБАНК» доцільно оцінювати як високу за критерієм адаптивності та керованості. Банк пройшов через 2022 рік із збереженням прибутковості та жорстким контролем витрат, у 2023 році забезпечив швидке відновлення ROE/ROA та рекордний прибуток, а у 2024 році утримав позитивний фінансовий результат і ринкові позиції, хоча й за більш поміркованої прибутковості. Ключовим стабільним джерелом генерації прибутку в аналізованому періоді виступають процентні доходи, тоді як операційна

ефективність (C/I) виступає важливим внутрішнім інструментом, який банк використовував для планового реагування на шоки.

У результаті проведеного аналітичного дослідження системи управління та системи планування АТ «КРЕДОБАНК» можна зробити висновок, що система планування протягом аналізованого періоду 2021-2024 рр. формувалася й функціонувала як інтегрований управлінський контур, вбудований у корпоративне управління банку. Встановлено, що інституційна модель управління зберігала структурну сталість і забезпечувала формалізований цикл планування, а роль внутрішнього контролю за моделлю трьох ліній захисту посилювала керованість планових рішень. Водночас на операційному рівні банк демонстрував адаптивність організаційної структури. У 2022 році відбулася найбільш різка оптимізація мережі та персоналу, за подальшим частковим відновленням з урахуванням існуючих безпекових обмежень, релокацій і модернізації відділень. Зміну інфраструктури та кадрового потенціалу слід трактувати як реалізацію планових пріоритетів у ресурсній та мережевій політиці банку.

Дослідження показало, що побудова системи планування має багаторівневий характер і поєднує стратегічний, середньостроковий і оперативний горизонти, де фінансовий план виконує роль містка між стратегічними орієнтирами та поточним управлінням, а спеціалізована функція планування і контролінгу забезпечує методичну та аналітичну єдність процесу планування. Порівняння попередньої стратегії (до кінця 2023 року) та поточної стратегії «Безпечний банк в небезпечні часи» засвідчило зсув від логіки переважно плану зростання до логіки плану стійкості. Таким чином, стратегічний план у банку виступає не статичною декларацією, а інструментом управління, що уточнюється залежно від ризиків середовища.

Результативність та ефективність побудованої системи планування АТ «КРЕДОБАНК» підтверджується динамікою показника чистого прибутку та показників ефективності. Так, 2022 рік став стрес-тестом із різким падінням прибутковості при одночасному посиленні витратної дисципліни,

2023 рік продемонстрував швидке відновлення ефективності, а 2024 відбувся перехід до більш збалансованої траєкторії за збереження позитивного фінансового результату і ринкових позицій. У сукупності це дає підстави оцінити систему планування АТ «КРЕДОБАНК» як зрілу, керовану та адаптивну, здатну підтримувати стійкість і відновлення результативності у турбулентному та несприятливому середовищі. Водночас результати аналізу вказують на доцільність подальшого удосконалення саме стратегічного контуру за напрямами диверсифікації джерел доходів і поглиблення сценарного підходу, щоб зменшити чутливість результатів до зовнішніх шоків.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ АТ «КРЕДОБАНК»

3.1. Основні шляхи щодо покращення системи планування АТ «КРЕДОБАНК»

Спираючись на отримані результати проведеного нами аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, ми виходимо з таких умов, що полягають у сталості корпоративного управління, наявності трирічного фінплану та квартального контролю, ризик-орієнтованості циклу планування, високу адаптивність у 2022-2024 рр., волатильності чистого прибутку та зниження ролі комісійного доходу в структурі чистого прибутку. Зважаючи та такі передумови, удосконалення системи планування АТ «КРЕДОБАНК» доцільно вибудовувати як комплекс взаємопов'язаних заходів, що повинні посилити одночасно три речі:

1) стратегічну узгодженість планів,

2) якість управлінських даних і прогнозування,

3) диверсифікацію доходів та результативність витрат.

У практичному вимірі це означає перехід від переважно бюджетно-контрольної логіки до планування, керованого драйверами (стимулами), із регулярним переглядом припущень, сценарним аналізом і чітким портфельним управлінням ініціативами. Динаміка чистого прибутку й показників ефективності АТ «КРЕДОБАНК» засвідчила, що в умовах високої турбулентності традиційне річне планування без достатньої сценарності та механізмів оперативного перегляду підвищує ризик суттєвих відхилень від фінансового плану. Отже, посилення сценарного та драйверного підходу є не бажаним, а функціонально необхідним для підвищення реалістичності реалізації існуючих планів. Встановлена залежність фінансового результату від процентних доходів за одночасного зниження ролі комісійних доходів свідчить про обмежену диверсифікацію джерел прибутковості, а це означає,

що без виділення окремого контуру планування непроцентних доходів банк зберігатиме підвищену залежність до процентних доходів та структурних змін на фінансовому ринку.

Зафіксована у результаті дослідження перебудова активів із помітним зростанням частки цінних паперів на тлі стриманого кредитування вказує на потребу більш формалізованого портфельного планування кредитного розвитку механізми оцінки ризиків, щоб відновлення кредитної активності відбувалося контрольовано і не створювало загроз для капіталу та ліквідності. Коливання показника операційної ефективності та інфляційний тиск актуалізують необхідність переходу від загального бюджетного контролю до керування витратами через чіткі драйвери та поділ витрат на підтримку поточної діяльності й витрат розвитку, що дозволяє оптимізувати їх з урахуванням стратегічних пріоритетів.

Зміни мережі відділень і кадрової чисельності в умовах воєнного періоду демонструють, що рішення щодо операційної присутності мають прийматися на основі вимірюваної продуктивності та ROI, і тому вдосконалення планування мережі та персоналу є критично важливим для збереження доступності надання банківських послуг своїм клієнтам.

Зважаючи всі ці обставини, нами здійснено спробу формування основних напрямів удосконалення процесу побудови системи планування АТ «КРЕДОБАНК», які формуються не навколо окремих структурних підрозділів, а навколо тих управлінських центрів, які безпосередньо визначають здатність системи планування АТ «КРЕДОБАНК» забезпечувати прогнозовану результативність та адаптивність у наступному циклі розвитку. Такий підхід дозволяє, по-перше, пов’язати причини можливих проблем у реалізації планів з наслідками їх невиконання, а по-друге дає можливість визначити цільові управлінські впливи, що дають найбільший ефект за мінімізації ресурсних витрат. У табл. 3.1 представлено основні, на наш погляд, шляхи оптимізації процесів побудови системи планування в АТ «КРЕДОБАНК».

Таблиця 3.1

Комплекс заходів з удосконалення системи планування АТ «КРЕДОБАНК»

Проблемна зона, виявлена в 2021–2024 рр.	Ціль удосконалення	Комплекс заходів	Очікуваний управлінський ефект
Висока чутливість результату до зовнішніх шоків (волатильність прибутку/ROE/ROA)	Підвищити стійкість планів	Запровадити сценарне планування, прив'язати KPI до сценаріїв; формалізувати тригери перегляду плану (інфляція, ставки, ризик-події, ліквідність)	План стає керованим у невизначеності; швидше коригування рішень без втрати дисципліни
Домінування процентної складової доходів та послаблення комісійного блоку	Збалансувати джерела прибутку	Окремий план комісій» з драйверами (активні клієнти, транзакції, еквайринг, cash-management, валютні операції, торговельне фінансування); перегляд продуктової матриці та тарифів; KPI для бізнес-напрямів	Зростання непроцентних доходів і зниження залежності від процентного циклу
Перебудова активів у бік цінних паперів та обмеження кредитування в кризу	Відновлювати кредитування контрольовано	Розгорнути планування кредитного портфеля	Кредитне зростання без перекосу в ризик; вища прогнозованість резервів і маржі
Оптимізація мережі відділень і зміна моделей обслуговування	Підвищити продуктивність мережі	Запровадити план продуктивності відділень (дохід / відділення, транзакції, активні клієнти; карта ролей мережі (продажі / сервіс); рішення про релокацію	Мережа стає інструментом стратегії, а не статтею витрат
Фрагментація управлінської аналітики між підрозділами	Підвищити якість планування через дані	Єдина контролінгова модель, стандартні дашборди план / факт, прогноз, регламент управлінських припущень; календар планування	Менше ручної аналітики, швидший цикл планування, менше методологічних конфліктів
Необхідність прискорення стратегічних змін (цифровізація / безпека)	Керувати портфелем трансформацій	Проєктно-портфельне планування, єдина карта стратегічних ініціатив	Прозорість інвестицій, контроль окупності та відповідності стратегії

Складено автором самостійно

51

Таким чином, запропоновані нами заходи удосконалення мають системний характер і охоплюють одночасно методологічний, організаційний та інструментальний рівні планування. Методологічний рівень представлений переходом до сценарного та драйверного планування з формалізацією припущень і тригерів перегляду планів, що підвищує реалістичність фінансових прогнозів і швидкість управлінської реакції у воєнній та післявоєнній невизначеності. Організаційний рівень розкривається через посилення контролінгу як єдиного інтегратора планового процесу, синхронізацію планів бізнес-напрямів, мережі та підтримувальних функцій, а також впровадження портфельного управління трансформаціями. Інструментальний рівень охоплює розгортання спеціалізованих контурів планування (комісійних доходів, кредитного портфеля з урахуванням вартості ризику, продуктивності мережі), які переводять стратегічні орієнтири у вимірювані показники та конкретні управлінські рішення.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що представлений у таблиці комплекс заходів спрямований не на перебудову існуючої системи планування АТ «КРЕДОБАНК», а на її керовану модернізацію. Це дасть можливість зберегти сильні сторони чинного контуру (формалізований фінансовий план, регулярний контроль виконання, ризик-орієнтована управлінська логіка) та посилення тих елементів, які є критичними для підвищення стійкості й конкурентоспроможності у наступному циклі розвитку. Ключовим очікуваним результатом має стати формування планування як процесу, керованого драйверами та даними, у якому прибутковість підтримується не лише через управління маржею, а й через диверсифікацію доходів, дисципліну витрат, контрольоване відновлення кредитування та прозоре управління портфелем змін. Це, своєю чергою, посилює передбачуваність фінансових результатів, знижує чутливість до зовнішніх шоків і підвищує якість управлінських рішень на всіх рівнях – від стратегічного до оперативного.

Для практичної імплементації запропонованих напрямів удосконалення

важливо не лише визначити, що саме потребує змін, але й чітко регламентувати, як має працювати сам механізм планування у часі. Так, необхідно уточнити, які рівні планів формуються, хто є їх власником, з якою періодичністю вони оновлюються та в яких точках приймаються управлінські рішення щодо коригування. Саме від узгодженості цих параметрів залежить, чи буде система планування в АТ «КРЕДОБАНК» керованою із єдиною логікою та відповідальністю, чи залишатиметься набором паралельних бюджетів і звітів, що важко синхронізуються між бізнес-напрямами та підтримувальними функціями. Для цього нами у табл. 3.2 розроблено рекомендовану модель планового циклу як певного управлінського календаря із системним розподілом планів за рівнями та горизонтами, із закріпленням відповідальних і контрольних точок рішення, що забезпечують регулярний зв'язок між стратегічними цілями, фінансовим планом і щоденною операційною діяльністю.

Таблиця 3.2

Рекомендована модель планового циклу АТ «КРЕДОБАНК»

Рівень планування	Ключовий продукт	Періодичність оновлення	Відповідальні	Контроль і точки рішення
Стратегічний	Стратегічна карта цілей + портфель ініціатив	1 раз на рік + перегляд за тригерами	Правління, Наглядова рада	Щоквартальний статус ініціатив; рішення про пріоритети / ресурси
Середньостроковий	Трирічний фінплан	Щорічно + квартальний	Планування / контролінг, фінанси, ризики	Щоквартальний план / факт; коригування припущень
Оперативний	Річний бюджет + квартальні / місячні прогнози	Місяць / квартал	Власники бюджетів, бізнес-лінії	Комітети: витрати, тендери, ризики; «план-факт» і дії
Сегментно-продуктовий	План доходів / маржі / комісій за сегментами	Щомісячно / щоквартально	Бізнес-напрями	KPI комерційної ефективності; корекція тарифів / активностей
Мережевий і HR	План мережі, компетенції	Щоквартально	Операційний блок, HR, бізнес	Продуктивність відділень; оптимізація ролей / релокацій

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонована модель планового циклу формує єдину вертикаль планування і водночас створює необхідну гнучкість та регулярний перегляд припущень. Стратегічний рівень забезпечує визначення пріоритетів і портфеля ініціатив та задає рамку розподілу ресурсів. Середньостроковий рівень (трирічний фінплан) перетворює ці пріоритети у вимірювані фінансові параметри та підтримує їх актуальність через квартальне оновлення. Оперативний рівень через річний бюджет і короткі прогнози забезпечує щомісячну керованість показників і витрат. Сегментно-продуктовий, мережевий та HR-рівні трансформують стратегічні цілі у конкретні драйвери продажів, продуктивності та кадрового забезпечення. У результаті посилюється персоніфікація відповідальності за планові показники, скорочується часовий проміжок між появою відхилень і управлінською реакцією, а система планування набуває властивостей прозорості, регулярності та прогнозованості, що є критично важливим для банку в умовах ризикової та швидкозмінної зовнішньої ситуації.

3.2. Удосконалення стратегії АТ «КРЕДОБАНК» як основи побудови системи планування

В рамках дослідження нами також розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення стратегії АТ «КРЕДОБАНК» як базового плану розвитку. Дані рекомендації сформовані на основі аналізу еволюцію стратегічних документів банку, результатів його діяльності у 2021-2024 рр., а також логіки роботи банку як установи з підвищеними вимогами до стійкості, ризик-менеджменту та планової дисципліни.

Стратегія в сучасному банку має виконувати не лише функцію наративу, а роль керованої системи цілей, портфелів і ресурсів, де чітко мають бути визначені:

1) конкурентне позиціонування,

2) портфельний вибір, що потребує розвитку чи стримування,

3) управління ризиками,

4) джерела генерації доходу,

5) операційна модель,

6) дорожня карта трансформацій.

Саме в цій логіці доцільно вдосконалити поточну стратегію «Безпечний банк в небезпечні часи», зберігаючи її сильну сторону з акцентом на стійкості, але доповнюючи більш прикладними елементами стратегічного управління (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо удосконалення стратегії АТ «КРЕДОБАНК»

Стратегічний блок	Пропозиція щодо удосконалення	Практичне наповнення (як реалізувати)	Очікуваний результат
1	2	3	4
1) Стратегічне позиціонування	Уточнити «ціннісну пропозицію» для 3 ключових сегментів: роздріб, малий та середній бізнес, корпоративний	Окремі сегментні , карта потреб; чіткий перелік пріоритетних продуктів і сервісів	Чіткість «для кого і чим ми перемагаємо бути», фокус інвестицій і продажів
2) Портфель розвитку	Описати портфель як зони росту / зони підтримки / зони оптимізації	Матриця продуктових напрямів: кредити, торговельне фінансування, еквайринг, валютні операції тощо	Усунення розпорошення ініціатив, зростання керованості
3) Генерація доходів	Зменшити залежність від процентного циклу через стратегію доходів від комісій	Окремий стратегічний напрям: комісійний бізнес (еквайринг, платежі, РКО, зарплатні проєкти, торговельне фінансування)	Диверсифікація доходів і стабілізація прибутковості
4) Кредитування та відновлення	Додати «програму контрольованого відновлення кредитування»	Сегментні коридори зростання	Зростання кредитного бізнесу без надмірного ризику
5) Управління ризиками	Перетворити ризик-менеджмент на сценарний та вимірюваний	Набір лімітів і порогів, тригерів перегляду; прив’язка до фінплану	Стратегія стає реально керованою в турбулентності
6) Операційна модель і мережа	Стратегічно описати модель присутності: мережа, дистанційні канали, партнерства	Роль відділень (продажі / сервіс), карта релокацій, KPI продуктивності точки	Вища ефективність мережі без механічної експансії

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
7) Трансформації та інвестиції	Зробити портфель трансформацій частиною стратегії	Дорожня карта ініціатив із бюджетом , власниками, строками	Контроль окупності, прозорість пріоритетів, швидша реалізація
8) Людський капітал	Посилити HR-складову як стратегічний ресурс	Модель компетенцій, план навчання, KPI залученості та продуктивності	Підвищення спроможності виконувати стратегію
9) Соціальна відповідальність та відбудова	Описати роль банку у фінансуванні відбудови та сталих проєктів	Лінійки продуктів (енергоефективність, відновлення інфраструктури), партнерства, критерії оцінки	Розширення ринку, репутаційний ефект, доступ до програм
10) Управління та контроль виконання	Додати стратегічну панель управління	KPI: прибутковість, процентний дохід, комісійний дохід, портфель активів, ризики, цифрова активність	Підзвітність і прозоре управління реалізацією стратегії

Складено автором самостійно

Запропоновані зміни спрямовані на формування стратегії як керованої системи розвитку, де взаємопов’язуються позиціонування, портфель пріоритетів, управління ризиками, джерела доходності та операційна модель. Ключовим результатом має стати підвищення прогнозованості виконання стратегічних цілей через сценарний підхід і стратегічну панель управління з новими KPI. Одним із ключових стратегічних завдань також повинно стати зменшення залежності банку від процентного доходу завдяки цілеспрямованому розвитку комісійного бізнесу та транзакційних сервісів. Одночасно пропозиції підсилюють здатність банку реалізовувати стратегічні наміри через портфельне управління трансформаціями, чіткі правила інвестицій у зміни та розвиток людського капіталу, що забезпечує виконуваність стратегії в реальних ресурсних обмеженнях. У підсумку стратегія, вдосконалена за наведеними напрямами, набуває ознак не лише плану намірів, а інструмента управління конкурентоспроможністю та стійкістю АТ «КРЕДОБАНК» у воєнний і післявоєнний період.

Для того щоб оновлена стратегія АТ «КРЕДОБАНК» функціонувала не як декларативний документ, а як керований план розвитку, її реалізація має супроводжуватися системою кількісних орієнтирів, які забезпечують прозорість пріоритетів, порівнюваність результатів у часі та своєчасне управлінське коригування. У банківській практиці саме стратегічні KPI виконують роль моста між стратегічними намірами і щоденною управлінською роботою. Вони визначають, які параметри є критичними для конкурентоспроможності та як збалансувати дохідність із ризиками й операційною стійкістю.

У табл. 2 нами розроблено матрицю стратегічних KPI для оновленої стратегії, структуровану за ключовими перспективами управління (фінанси, клієнти / ринок, портфель і ризик, процеси / операції, люди / розвиток), що дозволяє комплексно контролювати реалізацію стратегічних цілей і уникати одновимірного фокусу лише на прибутковості.

Таблиця 3.4

Матриця стратегічних KPI для оновленої стратегії

Перспектива	Приклади KPI	Навіщо в стратегії
Фінанси	чистий прибуток, ROE, ROA, C/I, частка комісійних доходів в операційному доході	Фіксує результат і ефективність виконання
Клієнти / ринок	приріст активних клієнтів, проникнення продуктів, частка ринку у вибраних нішах	Показує конкурентоспроможність
Портфель і ризик	Вартість ризиків, частка проблемних активів, концентрації	Балансує прибуток і ризики
Процеси / операції	швидкість кредитного рішення, цифрова активність	Підвищує продуктивність і контроль витрат
Люди / розвиток	ключові компетенції, навчання, плинність, залученість	Забезпечує спроможність реалізувати план

Складено автором самостійно

Запропонована матриця стратегічних KPI формує збалансований контур стратегічного планування, у якому фінансові показники (прибутковість і ефективність) доповнюються індикаторами ринкової

результативності та клієнтської цінності, показниками продуктивності процесів та метриками розвитку людського капіталу. Такий підхід забезпечує подвійний ефект, коли з одного боку, підвищується підзвітність за виконання стратегії через вимірювані цілі та регулярний моніторинг, а з іншого створюється механізм раннього попередження про відхилення (наприклад, коли прибутковість зростає за рахунок надмірного ризику або коли оптимізація витрат погіршує клієнтський досвід). У результаті матриця KPI стає інструментом не лише оцінювання підсумків, а й активного управління виконанням стратегії, що є критично важливим для банку в умовах високої невизначеності та підвищених вимог до стійкості.

Таким чином, удосконалення стратегії АТ «КРЕДОБАНК» доцільно здійснювати шляхом її переходу від стратегії як декларації стійкості до стратегії як керованої системи розвитку, де чітко визначені портфельні пріоритети, драйвери генерації доходу та інвестиційна програма трансформацій. Збереження фокусу на безпеці й стійкості є стратегічно правильним для воєнного та післявоєнного періоду, однак практична конкурентна перевага банку формуватиметься через здатність одночасно відновлювати кредитування у корпоративному та МСБ сегментах контрольовано, посилювати комісійний бізнес як джерело стабілізації прибутковості, підвищувати операційну ефективність через цифровізацію і продуктивність мережі та управляти трансформаціями як портфелем із вимірюваними вигодами.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження щодо удосконалення процесу побудови системи планування в організації є формулювання наступних висновків.

У процесі визначення місця та ролі планування в системі управління сучасними організаціями та узагальнення його змісту як управлінської функції було обґрунтовано, що планування є системоутворювальною складовою управлінського циклу організації, яка забезпечує цілевизначення, координацію дій, ресурсну збалансованість і контроль результатів. Уточнено, що за умов турбулентності планування набуває безперервного характеру та трансформується з формального складання документів у механізм регулярного уточнення припущень, пріоритетів і управлінських рішень. Доведено, що якісно вибудуване планування підвищує керованість організації, прозорість розподілу ресурсів і узгодженість управлінських впливів.

Реалізуючи завдання розкриття процесу побудови системи планування в організації та характеристики етапів планового циклу і його інструментарію, було систематизовано планування як послідовність взаємопов’язаних етапів діагностики середовища, формування цілей і показників, розроблення планів, бюджетування, контролю виконання та коригування. Обґрунтовано, що дієвість планового циклу визначається не формальною наявністю планів, а узгодженістю ланцюга «аналітика – рішення – ресурси – контроль», що підтримується системою KPI, бюджетами, управлінською звітністю, регламентами відповідальності й інструментами контролінгу. Встановлено, що інтеграція цих інструментів підвищує обґрунтованість планових рішень і дисципліну їх реалізації.

В процесі дослідження особливостей побудови системи планування в банківських установах встановлено, що банківське планування є підвищено формалізованим і нормативно зумовленим, оскільки має бути узгодженим із

регуляторними вимогами, процедурами комплаєнсу та контуром управління ризиками. Доведено, що планові рішення в банку мають спиратися на ризик-менеджмент, ліміти, політики капіталу й ліквідності та враховувати високу чутливість до макроекономічних коливань. Обґрунтовано, що ключовими умовами ефективності є сценарність та наявність тригерів перегляду планів, які забезпечують своєчасну управлінську реакцію на зміну ризик-профілю.

В результаті дослідження системи управління АТ «КРЕДОБАНК» як об’єкта прикладного аналізу, охарактеризовано банк як установу з багаторівневою системою управління, у якій стратегічний рівень формує пріоритети розвитку, тактичний трансформує їх у програми та бюджети, а операційний забезпечує реалізацію планів і контроль результатів. Показано, що така управлінська архітектура є релевантною для дослідження планування, оскільки дозволяє простежити механізм перетворення стратегічних цілей у вимірювані результати через планові процедури, управлінську звітність та контроль.

Проаналізувавши систему планування АТ «КРЕДОБАНК» як інтегрованого управлінського контуру встановлено, що планування функціонує як взаємопов’язана система, у якій стратегічні орієнтири узгоджуються з бюджетними параметрами, ризик-обмеженнями та механізмами контролю. Виявлено, що інтегрованість забезпечується вертикальною узгодженістю (стратегія – програми – бюджети – підрозділи) і горизонтальною координацією планів між ключовими функціональними напрямами. Обґрунтовано, що така архітектура створює передумови для балансу між розвитком і стійкістю банку та мінімізує розриви між цілями, ресурсами й відповідальністю.

В результаті оцінки ефективності функціонування системи планування АТ «КРЕДОБАНК» у 2021-2024 рр. щодо стійкості й адаптивності планових рішень встановлено, що система планування загалом забезпечувала керованість діяльності й узгодженість рішень у складних умовах. Доведено, що ефективність у цей період проявлялася не лише в орієнтації на цільові

показники, а й у здатності оперативно коригувати плани, перерозподіляти ресурси та уточнювати пріоритети відповідно до змін зовнішнього середовища. Зроблено висновок, що вирішальними детермінантами адаптивності є якість управлінської інформації, функціонування механізмів раннього попередження та регулярний перегляд сценарних припущень.

На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи планування АТ «КРЕДОБАНК» в умовах воєнної невизначеності, зокрема через розвиток сценарного підходу, керованості ризиків та уточнення стратегічної рамки планування. Сформовано комплекс пропозицій, спрямований на перехід від статичного до гнучкого планування. Доведено, що впровадження запропонованих заходів скорочує часові лаги управлінського реагування, підвищує якість планових рішень і зміцнює стійкість банку в середньостроковій перспективі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Акулюшина М.О., Гижиця М.В. Особливості планування обсягів виробництва підприємства в умовах жорсткої конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018. № 5(4). С. 26-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_5(4)__9.

2. Арістаров Є. М., Кришан О. Ф., Сокуренко П. І.Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_49.

3. АТ «КРЕДОБАНК» : офіційний сайт. URL: https://kredobank.com.ua/.

4. Бабич Д.В., Тюріна Д.М., Кібенко Я.Ю. Розроблення планування в системі фінансового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_12.

5. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

6. Бойчук І.В. Планування в маркетинговій діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2019. № 5. С. 25-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_7.

7. Васильєва Т.А., Гончаренко Т.П., Чорна С.В. Трансформаційна бізнес-модель формування та реалізації стратегії банку. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2022. № 2. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_2_22.

8. Великий Ю.М., Чвартацька О.В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_3.

9. Великих К. О. Стратегічне планування як ефективний інструмент організаційних змін. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки.* 2024. Т. 2. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/

kgm_econ_2024_2_10.

10. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 29-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_6.

11. Вишневська Н.М. Основні етапи стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2018. № 1. С. 3-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_3.

12. Вядрова Н. Г. Фінансова стратегія банку: сутність та зміст поняття. *Фінансові дослідження.* 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2019_2_19.

13. Глушенкова А.А., Булахова К.А. Організація бізнес-планування на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 4. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_4_12.

14. Дем'яненко В.В, Потапенко С.Д. Оптимальне планування заходів удосконалення діяльності підприємств з урахуванням оцінок експертів у таблицях SWOT та PLIE. *Моделювання та інформаційні системи в економіці.* 2019. № 98. С. 90-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_12.

15. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf.

16. Єрфорт І.Ю., Єрфорт Ю.О. Теоретико-методологічні основи планування результатів діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу.* 2020. № 1. С. 86-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_1_15.

17. Загреба М.М., Вишневська В.А., Дмитришин Б.В. Планування та прогнозування діяльності підприємства в умовах глобальної пандемії. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки.* 2020. Вип. 3. С. 57-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_3_8.

18. Козуб С.О. Система планування на торговельному підприємстві: сутність і критерії оцінювання. *Бізнес Інформ.* 2019. № 12. С. 192-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_28.

19. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Випуск 26, частина 1. С. 90-94. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf.

20. Копішинська К.О. Методичні засади планування міжнародної діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2019_3_8.

21. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка.* 2020. № 7-8. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_10.

22. Котовська І.В., Юрик Н.Є. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 39. С. 183-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_32.

23. Лагодієнко Н.В., Бондаренко Г.Ю., Тарасенко В.П. Особливості податкового планування в управлінні підприємством: методи та інструменти. *Modern economics*. 2019. № 17. С. 121-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_17_21.

24. Лагодієнко Н.В., Костенко Т.А., Рудиченко М.В. Оптимізація податкового планування на підприємствах України. *Modern economics.* 2019. № 18. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_15.

25. Ломовських Л.О., Яропут С.С. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2014. № 6. С. 210-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_6_31.

26. Лохматов С.О. Організація оперативного планування на підприємствах малого бізнесу. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 70-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_26.

27. Малевський Е.З. Методичний підхід до планування змін в умовах розвитку промислових підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 53. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_53_16.

28. Малюк С.О. Генезис поняття стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2014. № 5. С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2014_5_22.

29. Матвєєв П.М. Планування, імплементація та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 2. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_2_15.

30. Обелець Т. В. Бізнез планування: аналіз організаційніх аспектів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 8. С. 155-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_8_27.

31. Олійник О.С., Ткачук В.В. Кадрове планування, як засіб управління персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2018. Вип. 13. С. 312-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2018_13_45.

32. Орлова Д.В., Долгальова О.В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури.* 2018. № 3. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_3_12.

33. Осадча А.Г., Брик Н.М. CVP-аналіз як ефективний засіб в планування і прогнозування діяльності підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2020. Вип. 1. С. 153-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_1_16.

34. Попадюк О.І. Особливості планування як пріоритетної функції

управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 5. С. 86-87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/25.pdf.

35. Семенов А.Г. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 49. С. 210-219. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_49_37.

36. Свідерський В.П., Матвеєнко М.М. Бізнес-планування в сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 34. С. 174-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_27.

37. Сирчин О.Л. Складові елементи і варіанти стратегії банку. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 2. С. 84-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_2_8.

38. Сокольська Р.Б., Акімова Т.В., Просенко А.С. Особливості інформаційного забезпечення планування діяльності підприємств в умовах недосконалої конкуренції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 9(7). С. 123-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(7)__28.

39. Стецюк П.А., Лущевська О.В. Організація та реалізація системи планування діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 3. С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_3_7.

40. Фалюта А.В., Пась Я.І. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2019. № 4. С. 121-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_4_19.

41. Холява І.П., Олійник А.М., Цьвок Д.Р. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2015. № 2. С. 107-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22.

42. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в

умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка.* 2019. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_41.

43. Черкасова М.В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2021. № 3-4. С. 132-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_3-4_12.

44. Шандова Н.В., Редькина Т.Ю. Особливості стратегічного планування підприємницької діяльності. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2021. № 4. С. 224-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_4_29.

45. Шишмарьова К.В. Визначення сутності поняття «тактичне планування діяльності підприємства». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. Вип. 9(7). С. 153-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(7)__35.

46. Щербіна О.С., Головань А.А. Проблеми оптимізації планування рекламних комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2018. Вип. 6. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2018_6_9.

47. Юдіна С.В., Злобіна К.С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 27(2). С. 123-127. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__24.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік і характеристика основних видів планів у банках

Вид плану	Горизонт / періодичність	Характеристика (що планується і для чого)
1	2	3
Місія та бачення банку	3–5+ років, перегляд за потреби	Формує сенс існування банку та орієнтири для стейкхолдерів; є «верхнім» рівнем для цілей і стратегій.
Корпоративна стратегія банку	3–5 років, щорічне уточнення	Визначає загальний вектор розвитку, пріоритети, позиціонування та ключові стратегічні цілі.
Бізнес-стратегія (конкурентна)	2–5 років, щорічне уточнення	Описує, як банк створює цінність на ринку (сегменти, пропозиції, канали), які конкурентні переваги вибудовує.
Функціональні стратегії (фінансова, маркетингова, IT, HR тощо)	1–3 роки, щорічне уточнення	«Розкладають» корпоративну/бізнес-стратегію на функції: які політики, інструменти й KPI потрібні для реалізації курсу.
Операційні стратегії/плани	1 рік, квартал/місяць	Конкретизують тактичні рішення у вигляді планів робіт, норм, графіків і відповідальності підрозділів (операційна реалізація).
Стратегічний (комплексний) план розвитку	3–5 років	Об’єднує стратегічні ініціативи (продукти, мережа, технології, ефективність), визначає KPI та пріоритети ресурсів.
Річний бізнес-план банку	1 рік (з поквартальною деталізацією)	Узгоджує цілі року, ключові фінансові й нефінансові показники, ініціативи та відповідальність; слугує основою план-факт контролю.
Фінансова стратегія	3+ роки, щорічне уточнення	Система довгострокових фінансових цілей: прибутковість, фінстійкість, ліквідність, управління ресурсами й капіталом.
Фінансовий план (P&L-план)	1 рік, квартал/місяць	План доходів/витрат, маржі, операційних витрат, резервів, чистого прибутку; базовий документ для оцінки результативності.
Балансовий план	1 рік, квартал/місяць	План структури активів/пасивів (портфелі, зобов’язання, капітал);
План руху грошових коштів (Cash-Flow)	Місяць/квартал, rolling	Забезпечує платоспроможність та керованість потоків; підтримує оперативні рішення Казначейства.
План ліквідності	День/тиждень/місяць	Планування запасу ліквідності, джерел покриття розривів, лімітів; критично важливий для стабільності банку.
План капіталу / достатності капіталу	1–3 роки, перегляд	Визначає потреби в капіталі, джерела його підтримки, цільові нормативи та сценарні умови.
План фондування (ресурсної бази)	1 рік, квартал/місяць	План залучення депозитів/інших ресурсів, вартість фондування, структура строків; пов’язаний з ліквідністю й маржею.

Продовження додатку А

1	2	3
ALM-план (управління активами і пасивами)	1 рік, поквартально	Балансує строки й ставки активів/пасивів, керує процентним ризиком, забезпечує стабільність маржі.
План процентної політики	1 рік, перегляд	Визначає принципи ціноутворення за продуктами, параметри ставок і маржі з урахуванням ринку та ризиків.
Тарифний/ціновий план	1 рік, квартал	План перегляду тарифів / комісій; має контролюватися з погляду обґрунтованості й впливу на доходність.
Бюджети банку (зведений бюджет)	1 рік, поквартально	Ресурсна «рамка» реалізації планів: ліміти витрат/інвестицій/проєктів; база план-факт аналізу.
Бюджети підрозділів/філій	1 рік, місяць	Декомпозиція зведеного бюджету на центри відповідальності (витрати, доходи, KPI).
План кредитного портфеля	1 рік, квартал/місяць	План обсягів, структури, якості, резервів; включає цільові сегменти та ліміти ризику.
План депозитного портфеля	1 рік, квартал/місяць	План обсягів залучення, строковості, вартості депозитів; пов’язаний з фондуванням і ліквідністю.
План інвестиційного портфеля (цінні папери)	1 рік, квартал	План доходності/ризику/ліквідності інструментів; узгоджується з ризик-лімітами
Маркетинговий план	1 рік, квартал/місяць	План цільових сегментів, комунікацій, продажів, просування продуктів; підсилює реалізацію бізнес-стратегії.
План продажів / план розвитку каналів	1 рік, місяць	План продажів по продуктах/каналах, KPI менеджерів, розвиток дистанційних і офлайн-каналів.
Продуктовий план	6–18 міс., квартал	План запуску/модернізації продуктів, зміни умов, інтеграції в цифрові канали та операційні процеси.
IT-план / план цифрової трансформації	1–3 роки, щоквартально	Дорожня карта цифровізації: цифрові канали, автоматизація, аналітика, інтеграції; орієнтиром виступають пріоритети цифровізації (віддалена ідентифікація, антифрод-аналітика, кібербезпека тощо).
План кібербезпеки	1 рік, постійне оновлення	Захист даних і каналів, реагування на інциденти, навчання персоналу; критичний елемент безперервності банку.
Ризик-стратегія / план управління ризиками	1–3 роки, щорічно	Визначає ризик-апетит, пріоритети мінімізації ризиків, принципи комплаєнсу.
План стрес-тестування та сценарного аналізу	1 рік, квартал/півріччя	Перевіряє стійкість фінпоказників / ліквідності / капіталу до шоків; використовується для коригувань планів.

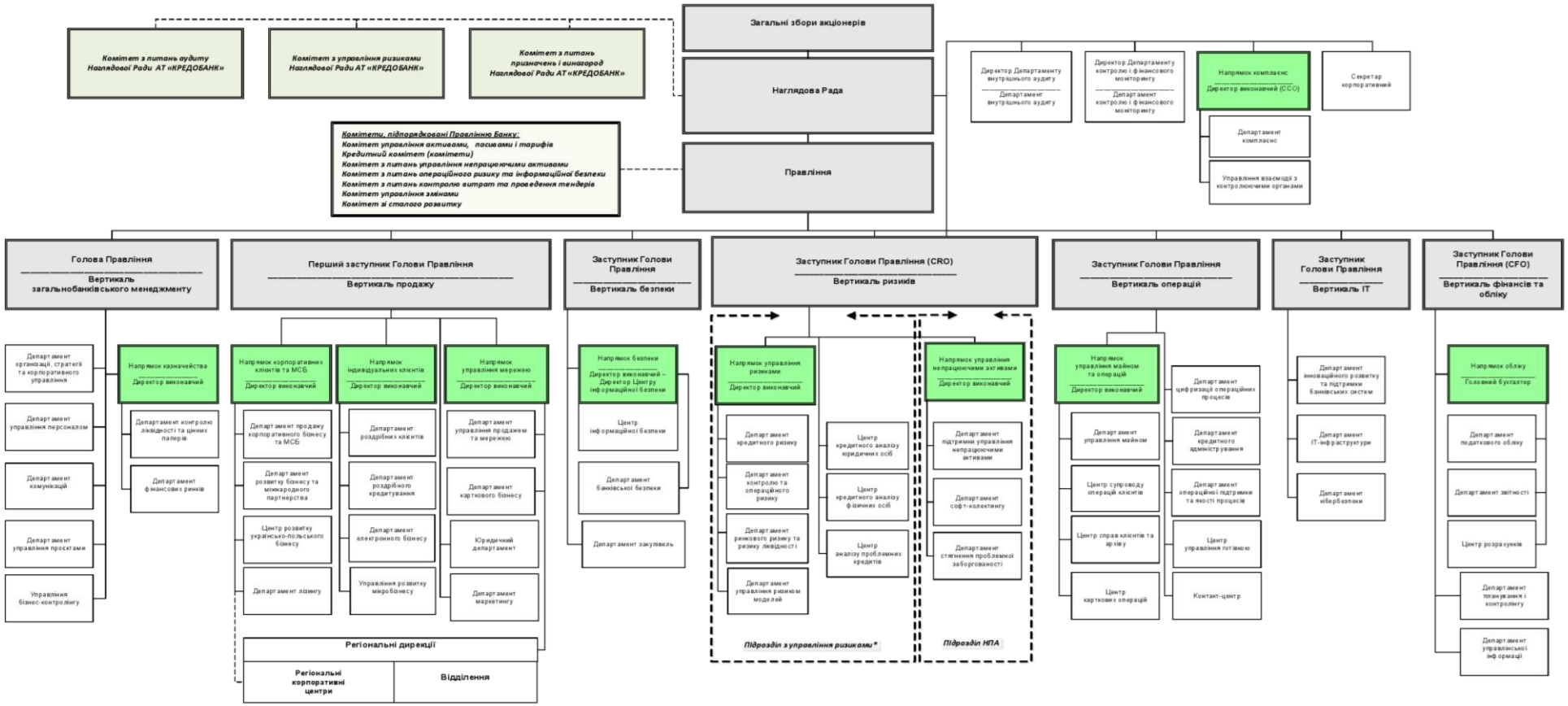
Продовження додатку А

1	2	3
План комплаєнсу / фінмоніторинг	1 рік, регулярні звіти	Заходи з дотримання вимог законодавства, протидії відмиванню; знижує регуляторні та репутаційні ризики.
План внутрішнього контролю	1 рік, постійно	Механізми контролю операцій, запобігання порушенням і невиконанню планів; включає контроль сумнівних операцій, валютний контроль тощо.
План внутрішнього аудиту	Річний (з квартальною деталізацією)	Перелік аудиторських перевірок, оцінка систем управління/контролю/ризиків; підсилює контрольну підсистему.
План безперервності бізнесу / аварійного відновлення	1–2 роки, тестування	Забезпечує стійкість сервісів при інцидентах/атаках/збоях; включає резервні майданчики, процедури відновлення.
Антикризовий план / план реагування	Подієвий, регулярний перегляд	Дії у разі кризи ліквідності, погіршення якості портфеля, кіберінцидентів, репутаційних ризиків.
План управління персоналом (HR-план)	1 рік	План чисельності, компетенцій, мотивації, навчання; забезпечує «кадрову реалізованість» стратегії.
План операційної ефективності / оптимізації витрат	1 рік, квартал	Заходи з підвищення продуктивності, скорочення витрат, оптимізації процесів і мережі.
Інвестиційний план	1–3 роки, щорічно	План інвестицій у IT, інфраструктуру, мережу, безпеку; узгоджується з капіталом і бюджетом.
План комунікацій / управління репутацією	1 рік, подієвий	Комунікації з клієнтами/ринком/медіа, кризові повідомлення; підтримує довіру й стабільність.
Проєктний план / портфель ініціатив	1 рік, квартал	Узгоджує стратегічні проєкти (цифрові, продуктні, процесні), ресурси, терміни, ефекти й відповідальних.

Складено автором самостійно

Додаток Б

Організаційна структура управління АТ «КРЕДОБАНК»



Додаток В
Матриця змін у стратегічних планах АТ «КРЕДОБАНК»

Стратегічний компонент	Що збережено (спадковість)	Що змінено (переналаштування)	Що посилено (нові акценти)
Загальна бізнес-модель	Універсальний банк із роботою в роздрібному, МСБ і корпоративному сегментах	Від “зростання за стабільних умов” до “зростання через стійкість у кризі”	Орієнтація на готовність до відбудови та довгострокову стійкість
Місія, бачення, цінності	Місія “надійний партнер і роботодавець” зберігається як базова рамка	Бачення: від домінанти створення вартості для акціонера до балансу “клієнти–працівники–акціонер”	Цінності формалізуються як “партнерство, розвиток, вплив”, підсилюється ціннісний компонент стратегії
Стратегічні цілі та KPI	Наявність вимірюваних орієнтирів і контроль результативності	У воєнних умовах цілі стають більш сценарними та залежними від ризиків середовища	Посилюється зв’язок цілей із ризик-апетитом, безпекою, операційною стійкістю
Ринкове позиціонування	Орієнтація на клієнтський сервіс і довіру як основу ресурсної бази	Зменшення ролі “експансії” мережі як самостійної цілі	Підвищення значущості корпоративного бізнесу та МСБ як пріоритетних напрямів
Джерела доходності	Домінування процентної складової як бази результату	Комісійний блок стає більш чутливим до кон’юнктури й змін споживчої поведінки	Посилюється управління маржею, ціноутворенням і структурою активів у бік більшої керованості
Ризик-менеджмент	Помірний ризик-апетит як постійний принцип	Більша “захисність” у портфельній політиці та структурі активів	Ризик-орієнтованість стає ключовим інтегруючим елементом планування
Диджиталізація та операційна модель	Розвиток цифрових сервісів як сталий напрям	Від “цифровізації заради ефективності” до “цифровізації заради доступності й безпеки”	Посилюється роль технологій у забезпеченні безперервності, кіберстійкості й керованості процесів
Роль акціонера і групові стандарти	Підтримка стратегічного акціонера як опора стабільності	Вищий рівень узгодження стратегічного горизонту зі стратегією акціонера	Посилюється групова дисципліна планування, прозорість і контроль за реалізацією
Управління реалізацією стратегії	Наявність циклу “план–контроль–коригування”	Більша частота перегляду припущень та адаптації планів	Посилюється проектний підхід, моніторинг реалізації та управління змінами