

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Зав. кафедри

к.е.н., доцент

Горбашевська М. О.

Горбашевська

« 29 » травня 2026 р.

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота

Здобувача вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

Освітньо-професійної програми

Менеджмент

Матковської Олександрії Дмитрівни

Науковий керівник:

Мацука Вікторія Миколаївна, к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту та

фінансів

Рецензент:

Ушенко Наталя Валентинівна,

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародної

економіки,

доцент Київський столичний

університет імені Бориса

Грінченка, професор кафедри

міжнародної економіки.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 96 А

Секретар ЕК *В.В.*

« 11 » червня 2026р.

Київ - 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри: кандидат
економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та фінансів
Горбашевська М. О.

Горбашевська
« 22 » січня _____ 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Матковська Олександра Дмитрівна

1. Тема роботи: Напрями удосконалення системи планування діяльності організації.

Керівник роботи: Мацука Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент затверджені наказом
Маріупольського державного університету від « 04 » _____ березня _____ 2026 року 25.

2. Строк подання здобувачем роботи: 31 травня 2026

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет):

Мета роботи: дослідження теоретичних і практичних засад планування діяльності організації та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи планування в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження: процес планування діяльності організації.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи планування діяльності організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність і планування та його роль у системі управління організацією

1.2. Класифікація видів, принципів і методів планування діяльності організації

1.3. Методичні підходи до формування ефективної системи планування в сучасних умовах

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ПРИВАТБАНК»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності організації

2.2. Аналіз діючої системи планування діяльності організації

2.3. Оцінка ефективності системи планування діяльності організації

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи планування діяльності організації

3.2. Впровадження сучасних інструментів і технологій планування в діяльність організації

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження удосконаленої системи планування діяльності організації.

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М, доцент кафедри менеджменту та фінансів	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 2	Мацука В.М, доцент кафедри менеджменту та фінансів	 16.02.26	 16.02.26
Розділ 3	Мацука В.М, доцент кафедри менеджменту та фінансів	 16.02.26	 16.02.26

6. Дата видачі завдання «18» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір теми та її затвердження	16.02.2026	Вик.
2	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
3	Збір та аналіз літературних джерел	17.02.2026-28.02.2026	Вик.
4	Розробка та затвердження плану роботи	01.03.2026-05.03.2026	Вик.
5	Написання розділу 1	06.03.2026-16.03.2026	Вик.
6	Написання розділу 2	17.03.2026-27.03.2026	Вик.
7	Написання розділу 3	28.03.2026-11.04.2026	Вик.
8	Формування висновків та пропозицій	14.04.2026-16.04.2026	Вик.
9	Оформлення роботи згідно вимог	17.04.2026-21.04.2026	Вик.
10	Подання роботи керівнику на перевірку	23.04.2026	Вик.
11	Доопрацювання за зауваженнями	24.04.2026-28.04.2026	Вик.
12	Подання остаточного варіанту роботи	29.04.2026	Вик.
13	Переддипломна практика	30.03.2026-19.04.2026	Вик.
14	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	Вик.

Студент


 (підпис)

 Матковська О.Д.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


 (підпис)

 Мацука В.М.
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	13
1.1. Економічна сутність і планування та його роль у системі управління організацією.....	13
1.2. Класифікація видів, принципів і методів планування діяльності організації.....	17
1.3. Методичні підходи до формування ефективної системи планування в сучасних умовах.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі АТ «ПриватБанк»).....	38
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності організації	38
2.2. Аналіз діючої системи планування діяльності організації.....	46
2.3. Оцінка ефективності системи планування діяльності організації.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В АТ «ПРИВАТБАНК».....	57
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи планування діяльності організації.....	57
3.2. Впровадження сучасних інструментів і технологій планування в діяльність організації.....	62
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження удосконаленої системи планування діяльності організації.....	65
ВИСНОВОК.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем нестабільності через війну в нашій країні, яка спричинила спад населення, динамічністю змін зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби та активною диджиталізацією бізнес-процесів, особливої ваги набуває ефективне та гнучке, управління діяльністю організацій. Однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, є планування. Саме планування виступає основою раціоналізованого використання ресурсів, забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів та сприяє підвищенню результативності функціонування організації. [7; 20; 38; 42; 45; 56].

Система планування діяльності організації є складною багаторівневою структурою, що охоплює стратегічне, тактичне та оперативне планування. Вона визначає напрями розвитку підприємства, формує основу для прийняття управлінських рішень та забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. Водночас сучасні умови господарювання вимагають постійного модернізаційних підходів до планування, інтеграції інноваційних інструментів, використання сучасних інформаційних технологій та підвищення гнучкості управлінських процесів. Здатність пристосовуватися до будь яких умов та кризових ситуацій є одною з нагальніших потреб у сьогоденні. [18; 19; 20; 30; 38].

Особливої актуальності набуває проблема удосконалення системи планування у фінансовому секторі, зокрема у банківській сфері. Банківські установи функціонують у середовищі постійного підвищеного ризику, що обумовлює необхідність високого рівня обґрунтованості управлінських рішень. У цьому контексті ефективна система планування виступає

надважливим інструментом забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності банку. [13; 15; 27; 29; 41; 58].

В умовах воєнної нестабільності, демографічного спаду та посиленої цифровізації економіки гнучке й обґрунтоване планування стає ключовим фактором забезпечення стійкості банківської установи та захисту інтересів клієнтів і держави. [8; 34; 44; 50; 57].

Одним із ключових представників банківського сектору України є акціонерне товариство «ПриватБанк», яке займає провідні позиції за обсягами активів, клієнтською базою та рівнем цифровізації послуг. Сьогодні ми будемо обговорювати саме це підприємство. Насамперед важливо сказати, що діяльність даного банку характеризується високим рівнем інноваційності, однак навіть за таких умов система планування потребує постійних змін та удосконалення з метою підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку[1; 31; 32; 35].

Доречність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю аналізу теоретичних і практичних аспектів формування та функціонування системи планування діяльності організації, а також розробки результативних напрямів її реформуванні в сучасних умовах господарювання. Недостатній рівень адаптивності планових процесів, обмежене використання сучасних методів планування, а також вплив зовнішніх факторів обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації планування на підприємстві. [18; 19; 20; 38; 40; 51].

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості системи планування. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, швидкі зміни ринкових умов та розвиток цифрових технологій вимагають від

підприємств оперативного прийняття управлінських рішень і здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Саме тому удосконалення системи планування діяльності організації є важливою передумовою забезпечення її стабільного функціонування та довгострокового розвитку. [4; 7; 20; 30; 36; 42]. Планування виступає однією з ключових функцій менеджменту, оскільки дозволяє визначати стратегічні та поточні цілі діяльності організації, ефективно розподіляти ресурси, прогнозувати результати та мінімізувати можливі ризики. Недосконалість системи планування може призводити до неефективного використання ресурсів, зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг та погіршення фінансового стану підприємства. [6; 11; 16; 20; 33; 38]. Проблеми планування діяльності підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських учених вагомий внесок у розвиток теорії та практики планування зробили Наталія Костецька, Олег Кузьмін, Тамара Говорушко, Леся Приходько, Зоя Шершньова, Ігор Бланк та інші.

Так, Наталія Костецька у працях «Організація системи планування діяльності підприємства» та «Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти» досліджувала принципи побудови системи планування, етапи планового процесу та особливості стратегічного планування в сучасних умовах. Вона обґрунтувала необхідність комплексного підходу до організації планування та систематизувала його основні принципи [9; 18; 19; 20; 38; 39; 40; 42; 51].

Олег Кузьмін розробляв питання прогнозування економічних показників діяльності підприємства та обґрунтовував необхідність узгодження інтересів різних груп економічного впливу в процесі планування. [20].

Тамара Говорушко та Леся Приходько у роботі «Теоретичні підходи до визначення принципів та методів планування діяльності підприємства» досліджували методи планування, класифікацію принципів планування та їх практичне застосування в системі управління підприємством. Особливу увагу вони приділили взаємозв'язку планування з іншими функціями менеджменту та ролі планування у підвищенні прибутковості підприємства. [9].

Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток концепції планування зробили Анрі Файоль, Рассел Акофф, Ігор Ансофф, Генрі Мінцберг та Пітер Друкер.

Анрі Файоль одним із перших визначив планування як основну функцію менеджменту та сформулював базові принципи управління підприємством. Його підхід ґрунтувався на необхідності прогнозування майбутньої діяльності організації та побудови чіткої системи управлінських рішень. [44].

Рассел Акофф у праці «Concept of Corporate Planning» розробив концепцію корпоративного планування, у якій обґрунтував необхідність системного та комплексного підходу до управління організацією. Він розглядав планування як безперервний процес прийняття рішень, спрямований на забезпечення ефективного розвитку підприємства [38].

Ігор Ансофф став одним із засновників стратегічного планування. У своїх дослідженнях він запропонував модель стратегічного управління та матрицю «товар–ринок», що дозволяє підприємствам обирати напрями розвитку залежно від ринкових умов та рівня ризику [39].

Генрі Мінцберг досліджував особливості стратегічного менеджменту та критикував надмірну формалізацію процесу планування. Він розробив концепцію гнучкого стратегічного управління, яка

передбачає адаптацію організації до змін зовнішнього середовища. [50].

Пітер Друкер розглядав планування як інструмент досягнення результативності організації та наголошував на необхідності орієнтації управління на стратегічні цілі й ефективне використання ресурсів підприємства[41]

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, багато аспектів удосконалення системи планування діяльності організацій залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, актуальними залишаються питання цифровізації процесів планування, впровадження сучасних інформаційних технологій, використання КРІ та автоматизованих систем управління, а також адаптації планування до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування діяльності організації на прикладі акціонерного товариства «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процес планування діяльності організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи планування діяльності акціонерного товариства «ПриватБанк».

Як вже було наголошено раніше, в цій кваліфікаційній роботі ми розглядаємо акціонерне товариство «ПриватБанк», яке є одним із провідних банків України. АТ «ПриватБанк» належить до державної форми власності, оскільки 100% його акцій належать державі в особі Міністерства фінансів України. Організаційно-правова форма підприємства – акціонерне товариство. За галузевою приналежністю банк функціонує у фінансовому секторі економіки та належить до банківських

установ, що здійснюють універсальні фінансові послуги для всіх верств населення.

Банк було засновано у 1992 році Сергієм Тігіпко (перший голова правління), Ігорем Коломойським та Геннадієм Боголюбовом. У 2016 році відбулася його націоналізація, через неправомірні дії його минулого керівництва, внаслідок чого він перейшов у державну власність [1; 29; 30]. Головний офіс банку розташований у місті Київ [1]. Банк має розгалужену мережу відділень, банкоматів та платіжних терміналів по всій території України, що забезпечує широкий доступ до банківських послуг для населення та бізнесу у всіх регіонах нашої країни (навіть на Сході, не дивлячись на постійні обстріли та проблеми зі зв'язком Приватбанк намагається діяти в інтересах його клієнтів, надаючи всім бажаючим різні послуги) [1; 29; 30].

Матеріально-технічна база банку включає в себе: адміністративні приміщення, відділення обслуговування клієнтів, сучасні інформаційно-технологічні системи, серверне обладнання, банкомати, платіжні термінали та транспортні засоби [1; 29]. Важливою особливістю є високий рівень диджиталізації, що дозволяє здійснювати значну частину операцій [1; 33; 49] (таких як: оплата комунальних послуг, поповнення мобільного рахунку, перекази між картками користувача та інших клієнтів банку, до яких відносяться також картки інших банків, перекази на рахунки, які можуть йти навіть закордону, відкриття «конверту», кредитів на різні потреби та інше).

Основні економічні показники діяльності банку свідчать про його лідируючі позиції на ринку банківських послуг [29; 30; 28]. За підсумками 2025 року чистий прибуток АТ «ПриватБанк» становив 29,1 млрд грн, що на 27% менше порівняно з попереднім роком, що пояснюється значними

податковими відрахуваннями та списанням проблемних активів. При цьому прибуток до оподаткування досяг 88 млрд грн, що свідчить про високий рівень операційної ефективності банку [29; 30].

Загальні активи банку станом на кінець 2025 року сягав близько 896 млрд грн, кредитний портфель - понад 156 млрд грн, а обсяг коштів клієнтів перевищив 731 млрд грн, що підтверджує високий рівень довіри до банку з боку населення та бізнесу [29; 30].

Чистий процентний дохід банку продовжує зростати, а кошти фізичних осіб перевищили 500 млрд грн, що є історичним максимумом.

Чисельність працівників становить кілька десятків тисяч осіб, що забезпечує ефективне функціонування установ [1; 29].

Організаційна структура управління банком є багаторівневою та включає: наглядову раду, правління банку, центральний апарат та регіональні підрозділи. Така структура забезпечує ефективний розподіл повноважень і контроль за діяльністю та процвітанням бізнесу. [1; 2; 29].

Основними конкурентами банку є інші великі банківські установи на території України, зокрема Ощадбанк, Райффайзен Банк, Укрсиббанк, ПУМБ та інші [28; 31; 46; 55]. Конкуренція між банками відбувається за рахунок якості обслуговування, рівня цифровізації послуг, тарифної політики та інноваційних рішень [31; 46; 55].

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, у роботі використано методи аналізу та синтезу – для дослідження сутності планування; системний підхід - для розгляду планування як цілісної системи; порівняльний метод - для зіставлення різних підходів до планування; економіко-статистичні методи - для аналізу діяльності підприємства; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження; метод узагальнення - для

формулювання висновків та пропозицій. [18; 20; 21; 39; 41].

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність АТ «ПриватБанк», а також інформація з офіційних джерел.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні теоретико-метичних підходів до формування системи планування діяльності організації з урахуванням сучасних умов життєдіяльності банківського сектору, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності планових процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності АТ «ПриватБанк» з метою підвищення ефективності системи планування, оптимізації управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку організації. Запропоновані заходи можуть бути застосовані й іншими підприємствами незалежно від форми власності та галузевої приналежності.

Апробація результатів дослідження полягає у їх обговоренні під час навчального процесу, а також можливому використанні при виконанні практичних завдань та підготовці наукових робіт.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи планування діяльності організації. У другому розділі здійснюється аналіз системи планування діяльності АТ «ПриватБанк». У третьому розділі розробляються напрями удосконалення системи планування діяльності організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність і планування та його роль у системі управління організацією

Ефективне функціонування господарюючих суб'єктів у нинішньому економічному просторі неможливе без якісної інформаційної та аналітичної бази, яку забезпечує процес планування. Воно інтегрує в собі всі аспекти життєдіяльності організації: від формулювання місії та візії до детального проектування шляхів реалізації поставлених завдань. Саме через механізм планування менеджмент отримує можливість здійснювати раціональне маневрування ресурсами, забезпечуючи максимальну віддачу від кожного елемента ресурсного потенціалу компанії [18; 20; 42].

Економічна сутність планування полягає у науково обґрунтованому визначенні майбутніх параметрів діяльності підприємства з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Такими факторами в контексті внутрішнього середовища є ресурсна база, професіоналізм персоналу та ефективність організаційної структури, тоді як до зовнішніх чинників належать стан економіки, законодавчі обмеження, рівень конкуренції та мінливі запити споживачів [9; 20; 37]. Передбачається встановлення цілей розвитку організації, формування комплексу заходів щодо їх досягнення, а також визначення необхідних ресурсів і термінів реалізації поставлених завдань. [18; 20; 42].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «планування». Так, відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер [39] визначав планування як процес прийняття рішень щодо майбутнього діяльності організації. Ансофф [37] розглядав планування як інструмент стратегічного управління, спрямований на забезпечення довгострокового

розвитку підприємства. Вітчизняні науковці трактують планування як систему економічних розрахунків і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства. Для мене планування - це інтелектуальний процес перетворення візії майбутнього на конкретну дорожню карту, де абстрактні цілі стають вимірюваними завданнями, а обмежені ресурси - стратегічними перевагами для випередження конкурентів.

Незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на тому, що планування є безперервним процесом, який охоплює всі рівні управління та всі сфери діяльності організації. Водночас відмінності у поглядах полягають у ступені деталізації планів, часових горизонтах планування та методах їх реалізації.

На основі узагальнення наукових підходів доцільно зазначити, що планування слід розглядати як комплексний управлінський процес, який інтегрує функції прогнозування, організації, мотивації та контролю та видозмінює їх в залежності від ситуації. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та підвищити ефективність управління.

Важливе значення має також нормативно-правове забезпечення процесу планування. В Україні діяльність підприємств регулюється такими чинниками правового поля, як: Господарським кодексом України, законами України «Про банки і банківську діяльність», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та іншими нормативно-правовими актами. Дані документи визначають загальні принципи ведення господарської діяльності, складання фінансових планів, звітності та контролю за результатами діяльності підприємств[10,13,14, 15,17].

Разом з тим, сучасні умови господарювання вимагають модифікації традиційних підходів до планування. [22; 23; 34] Зокрема, посилюється роль стратегічного планування, яке орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства, а також оперативного планування, що забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього поля [3; 4; 38; 40]. Важливим напрямом розвитку планування є впровадження цифрових технологій, які дозволяють підвищити точність прогнозів та ефективність управлінських рішень [34; 44; 57].

Роль планування у системі управління організацією є визначальною. Воно виступає базою для реалізації інших функцій менеджменту – організації, мотивації та контролю. Без чітко визначених планів неможливо забезпечити ефективну координацію діяльності працівників, оцінити результати роботи та здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей [7; 36; 42; 56].

Крім того, планування виконує низку важливих функцій, серед яких:

- визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства[3;18; 20];
- забезпечення раціонального використання ресурсів[25;37];
- зниження рівня невизначеності та ризиків[39;47];
- підвищення узгодженості дій структурних підрозділів[2; 7; 36];
- створення основи для контролю та оцінки результатів діяльності[48; 52].

Варто підкреслити, що за умов високої волатильності ринку роль планування стає критичною. Необхідність безперервного коригування стратегічних орієнтирів відповідно до коливань економічної кон'юнктури зумовлює перехід до більш гнучких та динамічних моделей планової діяльності. [8; 51; 53]

На мою думку, дієва модель планування має синтезувати довгострокові стратегічні пріоритети з механізмами гнучкого реагування на ринкову динаміку. При цьому критично важливим є впровадження новітнього програмного забезпечення, яке оптимізує аналітичні процеси та гарантує оперативність ухвалення менеджерських рішень.

Таким чином, планування є ключовим елементом системи управління організацією, що забезпечує досягнення її цілей, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах розвитку економіки вдосконалення системи планування є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства.

1.2. Класифікація видів, принципів і методів планування діяльності організації

Планування діяльності організації є складним багаторівневим процесом, що охоплює всі напрями її функціонування та забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективність планування значною мірою залежить від правильного вибору його видів, дотримання науково обґрунтованих принципів і застосування адекватних методів [9;].

У сучасній економічній літературі планування розглядається як системний процес, що включає визначення цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір альтернатив розвитку та формування комплексу заходів для досягнення поставлених завдань. Саме тому класифікація планування має важливе теоретичне і практичне значення [19; 30; 38;40].

Види планування діяльності організації

Класифікація планування здійснюється за різними ознаками, що дозволяє глибше розкрити його зміст [18; 20;38].

Найбільш важливою є класифікація за часовим горизонтом:

- Стратегічне планування - спрямоване на довгострокову перспективу (3–5 років і більше). Воно визначає місію організації, стратегічні цілі та основні напрями розвитку. Його особливістю є орієнтація на зовнішнє середовище та врахування факторів невизначеності[3; 4; 38; 40; 54].

- Тактичне планування - охоплює середньостроковий період (1-3 роки) та конкретизує стратегічні цілі у вигляді програм і планів діяльності окремих підрозділів[20; 30; 42].

- Оперативне планування - має короткостроковий характер (до 1 року) і забезпечує поточне функціонування підприємства, включаючи календарні плани, бюджети та графіки виконання робіт[6; 33; 36].

Крім того, планування класифікується за змістом діяльності:

- виробниче[25; 37];
- фінансове[6; 11; 33];
- маркетингове[49];
- інноваційне[24];
- інвестиційне[23; 33].

За рівнем управління виділяють:

- стратегічний рівень (вищий менеджмент)[38; 40; 54];
- тактичний рівень (середній менеджмент)[20; 30];
- оперативний рівень (нижчий менеджмент)[7; 56].

З метою узагальнення класифікаційних підходів доцільно представити їх у вигляді (табл. 1.1).

Аналіз класифікацій свідчить, що жоден вид планування не може існувати ізольовано. Ефективна система управління передбачає їх комплексне використання, що забезпечує узгодженість стратегічних і поточних рішень [18; 20; 38].

Таблиця 1.1

Класифікація видів планування діяльності організації

Ознака класифікації	Вид планування	Характеристика
За часовим горизонтом	Стратегічне	Довгострокове, визначає загальні напрями розвитку
	Тактичне	Середньострокове, конкретизує стратегію
	Оперативне	Короткострокове, забезпечує поточну діяльність
За змістом	Виробниче	Планування виробничих процесів
	Фінансове	Планування доходів, витрат, прибутку
	Маркетингове	Планування збуту та ринку
	Інноваційне	Розвиток нових продуктів і технологій

Джерело: [4, 20, 30,38, 40, 42].

Принципи планування визначають базові вимоги до його організації та забезпечують ефективність управлінських рішень. До основних принципів належать [9; 18; 20]:

- науковість - використання сучасних методів аналізу і прогнозування;
- системність - взаємозв'язок усіх планових показників;
- безперервність - постійне оновлення планів;
- гнучкість - здатність адаптуватися до змін середовища;
- економічність - мінімізація витрат при досягненні цілей;
- цільова спрямованість - орієнтація на досягнення результату;
- збалансованість - узгодженість ресурсів і потреб.

Методи планування є важливими інструментами реалізації управлінських рішень та забезпечення ефективного функціонування організації. Вони дозволяють підприємству прогнозувати результати

діяльності, оптимально використовувати ресурси, координувати роботу структурних підрозділів та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей [7; 20; 36]. Вибір конкретного методу планування залежить від масштабу діяльності підприємства, рівня нестабільності зовнішнього середовища, обсягу доступної інформації та специфіки галузі [4; 18; 38]. У сучасних умовах господарювання організації, зокрема банківські установи, застосовують комплекс методів планування, що дозволяє підвищити точність прогнозів та ефективність управління [12; 41; 50].

Балансовий метод є одним із найпоширеніших методів планування, який передбачає узгодження наявних ресурсів підприємства з потребами у них. Його сутність полягає у забезпеченні рівноваги між доходами та витратами, надходженнями та використанням ресурсів, активами та зобов'язаннями. У банківській діяльності балансовий метод використовується під час планування ліквідності, кредитного портфеля, структури активів і пасивів, а також при визначенні фінансової стійкості банку. Для АТ «ПриватБанк» застосування балансового методу має особливе значення, оскільки банк повинен постійно підтримувати оптимальний рівень ліквідності та забезпечувати виконання нормативів Національного банку України. Балансовий метод дозволяє своєчасно виявляти дефіцит або надлишок ресурсів та приймати відповідні управлінські рішення. Значний внесок у розвиток цього методу зробили О. Є. Кузьмін, І. О. Бланк та З. Є. Шершньова, які розглядали балансування ресурсів як основу ефективного управління підприємством. [6, 20, 27, 29, 38].

Нормативний метод ґрунтується на використанні встановлених норм, нормативів та стандартів при розробці планів діяльності організації.

Цей метод дозволяє визначати потребу в ресурсах, оцінювати ефективність діяльності та контролювати рівень витрат. У банківській сфері нормативний метод широко використовується при плануванні фінансових показників, формуванні резервів, визначенні нормативів капіталу, ліквідності та ризиків. Для АТ «ПриватБанк» застосування нормативного методу є необхідним у зв'язку з вимогами Національного банку України та міжнародними стандартами фінансової звітності. Використання нормативів дозволяє банку забезпечувати стабільність діяльності та дотримуватися вимог фінансового регулювання. Науковці Т. А. Говорушко та Л. О. Приходько зазначають, що нормативний метод сприяє підвищенню точності планових розрахунків і забезпечує контроль за ефективністю використання ресурсів. [9, 13,27, 32, 46].

Економіко-математичні методи передбачають використання математичних моделей, статистичних розрахунків та інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють здійснювати оптимізацію витрат, прогнозування фінансових результатів, оцінювання ризиків та моделювання різних варіантів розвитку підприємства. У сучасних банківських установах економіко-математичні методи є основою автоматизованих систем управління та фінансового аналізу. АТ «ПриватБанк» активно використовує цифрові технології та аналітичні платформи для прогнозування грошових потоків, оцінювання кредитоспроможності клієнтів і управління ризиками. Використання таких методів дозволяє банку оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та підвищувати ефективність планування. Важливість економіко-математичних методів у системі управління підприємством підкреслювали Р. Акофф, І. Ансофф та П. Друкер. [16, 32, 34, 39, 40, 42, 44, 50].

Метод експертних оцінок застосовується у випадках, коли відсутня достатня кількість статистичних даних або необхідно врахувати якісні фактори зовнішнього середовища. Його сутність полягає у залученні кваліфікованих фахівців для оцінювання можливих варіантів розвитку подій та формування прогнозів. У банківській сфері експертні оцінки використовуються при стратегічному плануванні, оцінці ризиків, аналізі інвестиційних проєктів та визначенні перспектив розвитку нових банківських продуктів. Для АТ «ПриватБанк» цей метод є актуальним у процесі цифрової трансформації та адаптації до нестабільного економічного середовища. Залучення експертів дозволяє враховувати вплив політичних, економічних та соціальних факторів на діяльність банку. Генрі Мінцберг наголошував, що ефективне стратегічне управління повинно поєднувати формальні методи планування з професійними судженнями керівників та експертів. [3, 30, 32, 50, 51, 56].

Метод екстраполяції базується на перенесенні тенденцій минулих періодів на майбутнє. Цей метод широко використовується для прогнозування фінансових показників, обсягів продажу, доходів та витрат підприємства. У банківській діяльності екстраполяція дозволяє прогнозувати обсяги кредитування, депозитів, прибутку та рівень фінансових ризиків. Для АТ «ПриватБанк» використання цього методу є доцільним під час аналізу динаміки клієнтської бази, фінансових результатів та ефективності банківських продуктів. Разом із тим застосування екстраполяції має певні обмеження, оскільки в умовах економічної нестабільності минулі тенденції не завжди можуть точно відображати майбутній розвиток подій. Саме тому сучасні підприємства поєднують цей метод із іншими інструментами прогнозування. [16, 20, 25, 29].

Сценарний метод передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від змін факторів зовнішнього середовища. Його використання дозволяє організації підготуватися до можливих ризиків та швидко адаптуватися до нових умов діяльності. У сучасних умовах сценарний метод набуває особливого значення через високий рівень економічної та політичної нестабільності. Для АТ «ПриватБанк» сценарне планування є важливим інструментом управління ризиками, оскільки банк функціонує в умовах воєнного стану, інфляційних коливань та нестабільності фінансового ринку. Розробка оптимістичних, песимістичних та базових сценаріїв дозволяє банку забезпечувати фінансову стійкість та підтримувати ефективність діяльності. Значний внесок у розвиток сценарного планування зробили І. Ансофф та М. Портер, які розглядали альтернативні сценарії як основу стратегічного управління організацією. [8, 40, 48, 50, 54].

Бюджетування є одним із найважливіших методів фінансового планування, який передбачає формування системи бюджетів підприємства та контроль за їх виконанням. Бюджетування дозволяє визначати обсяги доходів і витрат, координувати діяльність структурних підрозділів, оцінювати ефективність використання ресурсів та забезпечувати фінансову дисципліну. У банківській діяльності бюджетування використовується для планування прибутку, витрат, інвестицій, операційної діяльності та розвитку нових напрямів бізнесу. В АТ «ПриватБанк» система бюджетування є важливим елементом стратегічного та оперативного управління. Завдяки автоматизованим інформаційним системам банк здійснює контроль виконання бюджетів у режимі реального часу, що підвищує ефективність управлінських рішень. Питання бюджетування та фінансового контролю досліджували І. О.

Бланк, В. П. Савчук та Р. Каплан, які розглядали бюджетування як основу сучасної системи фінансового менеджменту. [6, 32, 33, 35, 48, 52].

Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології (ERP-системи, аналітичні платформи), що значно підвищує ефективність планування [34; 44; 57].

Таким чином, види, принципи та методи планування утворюють цілісну систему, яка забезпечує ефективне функціонування організації. В умовах нестабільного середовища особливого значення набуває гнучкість планування та здатність швидко адаптуватися до змін.

1.3. Методичні підходи до формування ефективної системи планування в сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією економіки та посиленням конкуренції, особливого значення набуває формування ефективної системи планування діяльності організації [54; 56; 57]. Традиційні підходи до планування вже не повною мірою відповідають вимогам ринку, що обумовлює необхідність їх удосконалення та адаптації до нових умов [38; 51; 54].

Методичні підходи до формування системи планування передбачають використання сукупності принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Основною метою таких підходів є створення гнучкої, адаптивної та результативної системи планування [18; 19; 20].

У сучасних умовах господарювання ефективність системи планування значною мірою залежить від правильного вибору підходів до організації планового процесу. Підходи до планування визначають загальні принципи, методи та механізми формування планів, а також

способи координації діяльності організації [7; 42; 56]. Їх використання дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його поточною діяльністю, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища [3; 30; 38]. У сучасній економічній практиці підприємства, зокрема банківські установи, використовують комплексний підхід до планування, який поєднує елементи різних управлінських концепцій [12; 41; 50].

Системний підхід передбачає розгляд планування як єдиної цілісної системи, що складається із взаємопов'язаних елементів. Відповідно до цього підходу всі процеси планування в організації повинні бути узгодженими між собою та спрямованими на досягнення спільної мети. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язок між фінансовими, виробничими, кадровими та інформаційними ресурсами підприємства. У діяльності АТ «ПриватБанк» системний підхід проявляється у взаємодії стратегічного, тактичного та оперативного планування, координації роботи різних структурних підрозділів та інтеграції цифрових технологій у процес управління. Завдяки системному підходу банк забезпечує узгодженість між фінансовими планами, маркетинговими стратегіями, ризик-менеджментом та інвестиційною діяльністю. Значний внесок у розвиток системного підходу зробили Р. Акофф, І. Ансофф та З. Є. Шершньова, які розглядали підприємство як складну соціально-економічну систему. [38, 39, 40]

Процесний підхід розглядає планування як безперервний процес, що включає постановку цілей, розробку планів, реалізацію заходів та контроль результатів [42; 45; 56]. Цей підхід базується на необхідності постійного оновлення планів відповідно до змін зовнішнього та

внутрішнього середовища [7; 42]. У сучасних умовах процесний підхід є особливо актуальним через високий рівень динамічності ринку та необхідність швидкого реагування на зміни економічної ситуації [50; 56]. В АТ «ПриватБанк» процесний підхід використовується під час формування фінансових планів, управління ризиками, бюджетування та контролю ефективності діяльності структурних підрозділів [1; 31; 32; 35]. Завдяки безперервному моніторингу показників діяльності банк має можливість оперативно коригувати плани та забезпечувати досягнення поставлених цілей [31; 32; 35]. Процесний підхід активно досліджували П. Друкер, М. Мескон та Р. Дафт, які наголошували на необхідності безперервного вдосконалення системи управління організацією [42; 56].

Ситуаційний підхід орієнтується на врахування конкретних умов діяльності підприємства та факторів зовнішнього середовища [7; 51; 56]. Його сутність полягає в тому, що універсальних методів планування не існує, а вибір управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, у якій функціонує організація [51; 56]. У сучасних умовах банківський сектор України функціонує в умовах економічної нестабільності, високого рівня ризиків, інфляційних процесів та воєнного стану, тому ситуаційний підхід набуває особливого значення [8; 27; 29]. Для АТ «ПриватБанк» застосування цього підходу дозволяє швидко адаптувати систему планування до змін валютного ринку, нормативних вимог НБУ, коливань попиту на банківські послуги та змін поведінки клієнтів [27; 31; 35]. Генрі Мінцберг зазначав, що ефективне управління повинно враховувати конкретні умови функціонування організації та забезпечувати гнучкість управлінських рішень [51].

Стратегічний підхід спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг [40; 48;

54]. Він передбачає визначення місії, стратегічних цілей, пріоритетних напрямів діяльності та способів досягнення поставлених результатів [3; 30; 38]. У банківській сфері стратегічне планування має важливе значення, оскільки дозволяє забезпечити фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективність діяльності в довгостроковій перспективі [12; 50; 53]. АТ «ПриватБанк» використовує стратегічний підхід для розвитку цифрових сервісів, розширення клієнтської бази, підвищення якості банківських послуг та вдосконалення системи управління ризиками [1; 31; 35]. Стратегічне планування дозволяє банку формувати довгострокові пріоритети розвитку та забезпечувати стабільність діяльності навіть в умовах нестабільного економічного середовища [31; 32; 35]. Значний внесок у розвиток стратегічного підходу зробили І. Ансофф, М. Портер та Р. Каплан [40; 48; 54].

Адаптивний підхід передбачає забезпечення гнучкості системи планування та її здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [19; 20; 38]. У сучасних умовах цифровізації економіки та нестабільності ринкових умов підприємства повинні оперативно змінювати плани, коригувати стратегії та адаптувати управлінські рішення відповідно до нових викликів [34; 44; 57]. Для АТ «ПриватБанк» адаптивний підхід є особливо важливим у зв'язку з необхідністю швидкого реагування на зміни банківського законодавства, фінансових ризиків, технологічних інновацій та потреб клієнтів [13; 15; 35]. Застосування адаптивного підходу дозволяє банку підтримувати конкурентоспроможність, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стійкість діяльності [31; 32; 35]. Сучасні дослідники стратегічного управління наголошують, що адаптивність є однією з

ключових характеристик ефективної системи планування в умовах невизначеності [38; 51; 54].

Цифровий підхід базується на використанні сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових платформ у процесі планування діяльності організації. Розвиток цифрової економіки сприяв активному впровадженню аналітичних систем, штучного інтелекту, Big Data, CRM-систем та автоматизованих програм бюджетування. У банківській сфері цифровий підхід дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, точність прогнозування, ефективність фінансового аналізу та якість управлінських рішень. АТ «ПриватБанк» є одним із лідерів цифрової трансформації банківського сектору України та активно використовує сучасні інформаційні технології у процесі планування та управління діяльністю. Застосування цифрового підходу дозволяє банку автоматизувати процеси бюджетування, контролювати виконання планів у режимі реального часу, аналізувати великі обсяги інформації та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами. Питання цифровізації управління та використання сучасних технологій у плануванні досліджували В. М. Мацука, А. В. Стойка, а також міжнародні організації Deloitte, McKinsey та Gartner, які підкреслюють важливість цифрової трансформації для забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. [38].

Аналіз зазначених підходів свідчить, що найбільш ефективним є їх комплексне застосування, що дозволяє враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу.

Формування ефективної системи планування є складним і багатоетапним процесом, який забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з її поточною діяльністю та ресурсними можливостями [18; 20;

38]. У сучасних умовах господарювання система планування повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [19; 38; 54]. Особливого значення це набуває для банківських установ, діяльність яких залежить від економічної стабільності, фінансових ризиків, нормативного регулювання та швидких змін ринкового середовища [12; 13; 53]. Методика формування системи планування передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має важливе значення для забезпечення ефективності управлінських рішень (Рис. 1.1.).

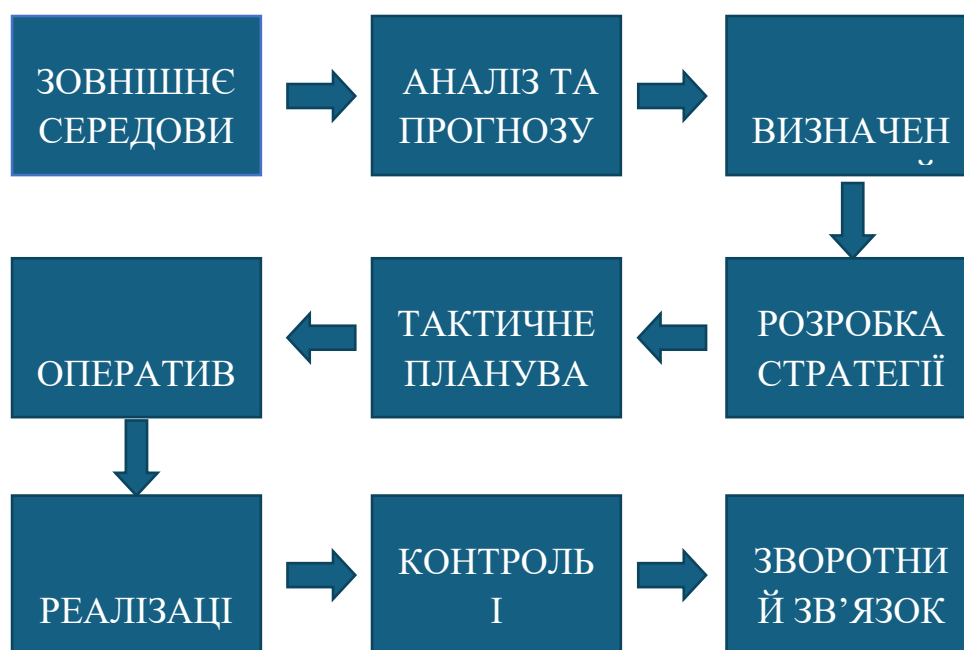


Рис. 1.1. Система планування діяльності організацій

Першим етапом є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації [30; 38; 40]. На цьому етапі здійснюється дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства, оцінюються можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні й слабкі сторони самої організації [40; 54; 39]. Аналіз зовнішнього середовища включає оцінювання економічних, політичних, правових, соціальних, технологічних та конкурентних факторів. Для банківських установ

важливе значення мають зміни монетарної політики, рівень інфляції, валютні коливання, нормативні вимоги НБУ та стан фінансового ринку. Внутрішній аналіз спрямований на оцінювання фінансового стану підприємства, кадрового потенціалу, рівня технологічного розвитку, організаційної структури та ефективності управління [5; 16; 36]. В АТ «ПриватБанк» аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища є основою формування стратегічних рішень та дозволяє визначати напрями розвитку банку в умовах нестабільного економічного середовища [31; 32; 35]. Для проведення такого аналізу використовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий аналіз та методи стратегічної діагностики. Значний внесок у розвиток методології стратегічного аналізу зробили І. Ансофф, М. Портер та Р. Акофф. [5; 16; 40; 54]

Другим етапом є визначення місії та цілей організації. Місія відображає основне призначення підприємства, його роль на ринку та принципи функціонування. Вона формує загальний напрям розвитку організації та визначає її стратегічні орієнтири. На основі місії формуються стратегічні, тактичні та оперативні цілі діяльності підприємства. Стратегічні цілі спрямовані на довгостроковий розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості. Тактичні цілі конкретизують способи досягнення стратегічних результатів, а оперативні цілі визначають поточні завдання структурних підрозділів. Для АТ «ПриватБанк» основними стратегічними цілями є розвиток цифрових банківських послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення лідерських позицій на банківському ринку України. П. Друкер наголошував, що правильно сформульовані цілі є основою

ефективного управління та забезпечують узгодженість діяльності всіх підрозділів організації. [42]

Третім етапом є розробка стратегічних альтернатив. На цьому етапі керівництво організації формує можливі варіанти подальшого розвитку підприємства з урахуванням результатів аналізу середовища та наявних ресурсів. Стратегічні альтернативи можуть передбачати розширення діяльності, диверсифікацію послуг, впровадження інновацій, цифровізацію процесів або зміну організаційної структури. У банківському секторі стратегічні альтернативи часто пов'язані з розвитком дистанційного банкінгу, автоматизацією фінансових операцій, розширенням клієнтської бази та впровадженням нових фінансових продуктів. АТ «ПриватБанк» активно використовує цифрові технології та інноваційні рішення як основу стратегічного розвитку, що дозволяє банку підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. І. Ансофф у своїх дослідженнях зазначав, що формування альтернативних стратегій є необхідною умовою ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності. [40]

Четвертим етапом є вибір оптимальної стратегії розвитку організації. Після формування стратегічних альтернатив керівництво підприємства здійснює оцінювання можливих варіантів та обирає найбільш ефективну стратегію, яка відповідає ресурсним можливостям організації та умовам зовнішнього середовища. Під час вибору стратегії враховуються фінансові можливості підприємства, рівень ризиків, конкурентні переваги, перспективи розвитку ринку та очікувані результати діяльності. У діяльності АТ «ПриватБанк» вибір оптимальної стратегії пов'язаний із необхідністю забезпечення фінансової стійкості, підтримання високого рівня ліквідності та розвитку цифрових банківських сервісів. Сучасні науковці, зокрема М. Портер та Г. Мінцберг,

підкреслюють, що ефективна стратегія повинна забезпечувати не лише досягнення фінансових результатів, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [51, 54]

П'ятим етапом є формування тактичних і оперативних планів. Тактичні плани конкретизують стратегічні напрями розвитку підприємства та визначають основні заходи щодо їх реалізації в середньостроковій перспективі. Оперативні плани орієнтовані на поточну діяльність організації та забезпечують координацію роботи окремих структурних підрозділів. У банківській діяльності тактичне та оперативне планування охоплює бюджетування, планування прибутку, управління ризиками, контроль витрат та організацію роботи персоналу. Для АТ «ПриватБанк» важливе значення має узгодженість між стратегічними цілями та поточними планами діяльності, що дозволяє забезпечити ефективність управління та стабільність функціонування банку. Р. Каплан та Д. Нортон у концепції Balanced Scorecard зазначали, що тактичні плани повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. [48, 52]

Шостим етапом є реалізація планів. На цьому етапі здійснюється практичне виконання запланованих заходів, координація діяльності структурних підрозділів та розподіл ресурсів. Реалізація планів передбачає організацію роботи персоналу, контроль виконання поставлених завдань та забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства. Для банківських установ важливе значення має автоматизація управлінських процесів та використання сучасних інформаційних технологій. АТ «ПриватБанк» активно використовує цифрові системи управління, аналітичні платформи та автоматизовані програми бюджетування, що дозволяє підвищити ефективність реалізації планів та оперативність

прийняття управлінських рішень. Важливість цифровізації процесів управління підкреслюють дослідження Deloitte, McKinsey та Gartner. [28, 41, 50]

Заключним етапом є контроль і оцінка результатів діяльності [42; 45; 56]. Контроль забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів діяльності запланованим показникам та дозволяє своєчасно виявляти відхилення [7; 42; 45]. На основі результатів контролю здійснюється оцінювання ефективності системи планування та приймаються рішення щодо коригування планів або зміни управлінських підходів [18; 20; 42]. У банківській сфері контроль охоплює фінансовий моніторинг, аналіз прибутковості, оцінювання ризиків та перевірку дотримання нормативних вимог [6; 11; 47]. Для АТ «ПриватБанк» система контролю є важливим елементом управління фінансовою стійкістю та забезпечення ефективності діяльності.

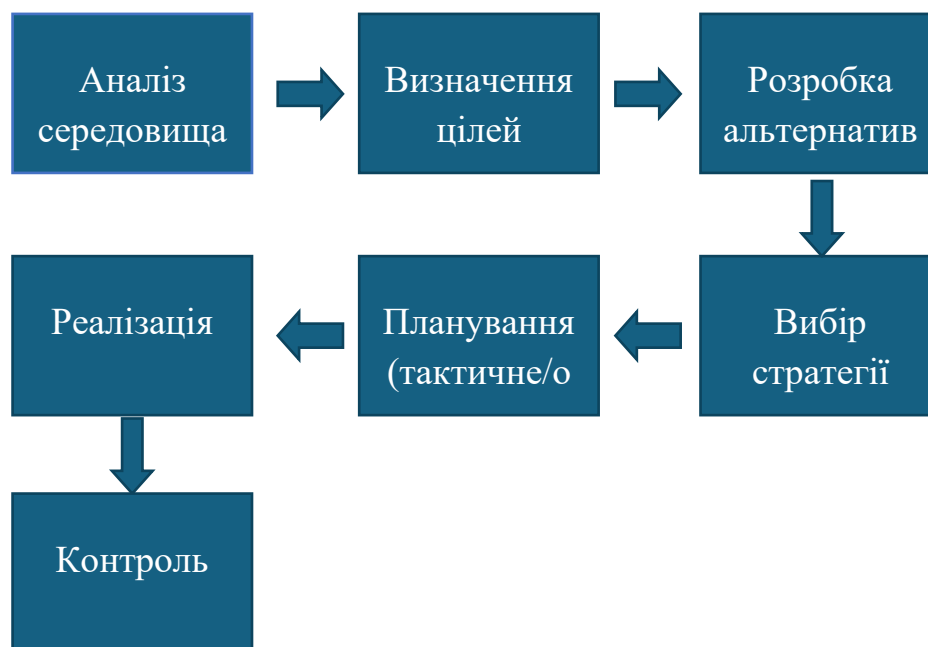


Рис. 1.2. Етапи формування системи планування.

Використання KPI, автоматизованих систем аналітики та цифрових інструментів дозволяє банку здійснювати контроль у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації [34; 48; 52].

Саме контроль і оцінка результатів завершують цикл планування та створюють основу для подальшого вдосконалення системи управління організацією. (Рис. 1.2)

У сучасних умовах важливу роль відіграють новітні інструменти планування, серед яких [34; 44; 57]:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства;
- PEST-аналіз – аналіз зовнішнього середовища;
- бюджетування – фінансове планування;
- KPI (ключові показники ефективності) – оцінка результатів діяльності;
- ERP-системи – автоматизація планування;
- Big Data та аналітика – прогнозування на основі великих даних.

Незважаючи на активний розвиток теорії та практики планування, сучасні організації стикаються з рядом проблем, які негативно впливають на ефективність управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей [19; 20; 38]. Особливо актуальними ці проблеми є для банківських установ, діяльність яких залежить від стабільності фінансового ринку, рівня ризиків, нормативного регулювання та швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища [12]. В умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції та нестабільної економічної ситуації система планування повинна постійно вдосконалюватися та відповідати сучасним вимогам управління. Для АТ «ПриватБанк» удосконалення системи

планування є важливою умовою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Однією з основних проблем сучасних систем планування є недостатня гнучкість планових систем. Традиційні підходи до планування часто орієнтуються на стабільні умови функціонування підприємства та не враховують швидкі зміни зовнішнього середовища [18; 20; 38]. У результаті організації можуть втрачати здатність оперативно реагувати на економічні, політичні та технологічні зміни [19; 51; 56]. Для банківських установ ця проблема є особливо важливою, оскільки фінансовий сектор характеризується високим рівнем динамічності та ризиків [12; 41; 53]. У сучасних умовах банки повинні швидко адаптувати свої плани до змін валютного курсу, інфляційних процесів, регуляторних вимог та поведінки клієнтів. Для АТ «ПриватБанк» недостатня гнучкість планування може призводити до затримок у прийнятті управлінських рішень, неефективного використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності [31; 32; 35]. Саме тому одним із напрямів удосконалення системи планування є впровадження адаптивного підходу, який передбачає регулярне оновлення планів, використання сценарного планування та постійний моніторинг зовнішнього середовища. Генрі Мінцберг наголошував, що ефективне планування повинно бути гнучким і забезпечувати можливість швидкої адаптації до змін ринкових умов [51].

Ще однією важливою проблемою є низький рівень цифровізації процесів планування. У багатьох організаціях планування досі базується на традиційних методах обробки інформації, що знижує оперативність управлінських рішень та ускладнює аналіз великих обсягів даних [34; 44; 57]. Недостатній рівень автоматизації призводить до збільшення витрат часу на формування планів, підвищення ризику помилок та зниження

ефективності контролю за виконанням планових показників. У банківській сфері цифровізація є необхідною умовою забезпечення ефективного управління фінансовими потоками, ризиками та клієнтськими операціями [41; 50; 55]. АТ «ПриватБанк» є одним із лідерів цифрової трансформації банківського сектору України, проте навіть для такого технологічного банку актуальними залишаються питання подальшого вдосконалення інформаційних систем планування, інтеграції аналітичних платформ та використання штучного інтелекту у процесі прогнозування [1; 31; 35]. Напрямом удосконалення в цьому випадку є впровадження сучасних ERP-систем, автоматизованих програм бюджетування, CRM-систем, технологій Big Data та бізнес-аналітики [34; 44; 57]. Важливість цифровізації процесів управління підкреслюють міжнародні компанії Deloitte, Gartner та McKinsey, які вважають цифрову трансформацію одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств [41; 50].

Суттєвою проблемою сучасного планування є також недосконалість методів прогнозування. У багатьох випадках підприємства використовують застарілі методи аналізу, які базуються виключно на даних минулих періодів та не враховують можливі зміни зовнішнього середовища [16; 39; 40]. Використання лише статистичних методів прогнозування не дозволяє повною мірою оцінити вплив економічних криз, воєнних дій, політичної нестабільності чи технологічних змін на діяльність організації [8; 39; 58]. Для банківських установ неточність прогнозів може призводити до помилок у фінансовому плануванні, зростання ризиків та погіршення показників ліквідності [6; 11; 47]. У діяльності АТ «ПриватБанк» важливе значення має підвищення точності прогнозування фінансових результатів, обсягів кредитування, депозитної

бази та рівня ризиків. Одним із напрямів удосконалення є використання економіко-математичних моделей, систем штучного інтелекту, машинного навчання та сценарного аналізу [34; 44; 57]. Такі інструменти дозволяють формувати більш точні прогнози та враховувати різні варіанти розвитку подій. Значний внесок у розвиток сучасних методів прогнозування зробили Р. Акофф, І. Ансофф та П. Друкер, які підкреслювали важливість комплексного аналізу факторів зовнішнього середовища [39; 40; 42].

Важливим фактором, що ускладнює процес планування, є вплив зовнішньої нестабільності. Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня економічної невизначеності, інфляційних процесів, коливань валютного ринку, політичних ризиків та глобальних кризових явищ [8; 53; 58]. Для України додатковими чинниками нестабільності є наслідки воєнного стану, зміни макроекономічної ситуації та нестабільність фінансового ринку [8; 27; 29]. У таких умовах довгострокове планування ускладнюється, а підприємства змушені постійно коригувати свої плани та управлінські рішення [19; 38; 51]. Для АТ «ПриватБанк» вплив зовнішньої нестабільності проявляється у зміні попиту на банківські послуги, коливанні валютного курсу, зростанні кредитних ризиків та необхідності дотримання посилених регуляторних вимог [27; 31; 32]. Саме тому важливим напрямом удосконалення системи планування є використання сценарного підходу, ризик-менеджменту та стратегічного моніторингу зовнішнього середовища. Сценарне планування дозволяє банку формувати кілька альтернативних варіантів розвитку подій та своєчасно реагувати на можливі зміни економічної ситуації [39; 40; 54].

У зв'язку з цим основними напрямами удосконалення є [19; 20; 38; 57]:

1. впровадження цифрових технологій;

2. використання сценарного планування;
3. підвищення адаптивності системи;
4. інтеграція стратегічного і оперативного планування.

Висновки до розділу 1

Таким чином, формування ефективної системи планування є складним процесом, що потребує використання сучасних методичних підходів та інструментів. В умовах нестабільного середовища ключовими вимогами до системи планування є гнучкість, адаптивність та орієнтація на результат.

Я вважаю, що найбільш ефективною є інтегрована модель планування, яка поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління з використанням цифрових технологій і аналітичних інструментів. Це дозволяє забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та підвищити конкурентоспроможність організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (на прикладі АТ «ПриватБанк»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності організації

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі, як вже не раз було наголошено є акціонерне товариство «ПриватБанк», яке займає провідні позиції у банківській системі України та є одним із найбільших державних банків.

АТ «ПриватБанк» належить до державної форми власності, оскільки 100% акцій банку перебувають у власності держави в особі Міністерства фінансів України [1; 31; 32]. Організаційно-правова форма — акціонерне товариство [13]. Банк функціонує у фінансовому секторі економіки та надає широкий спектр банківських послуг як фізичним, так і юридичним особам [1].

Банк було засновано у 1992 році, а у 2016 році він був націоналізований, що стало важливим етапом у його розвитку [31; 32]. Головний офіс банку розташований у місті Київ, при цьому мережа банку охоплює всю територію України і включає відділення, банкомати, платіжні термінали та онлайн-сервіси [1].

Важливою особливістю діяльності банку є високий рівень цифровізації. Значна частина банківських операцій здійснюється через дистанційні канали обслуговування, зокрема мобільний додаток та інтернет-банкінг, що забезпечує зручність для клієнтів та оптимізацію витрат [1; 35].

Організаційна структура АТ «ПриватБанк» побудована за ієрархічним принципом та забезпечує ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів банку [2; 13]. Така структура дозволяє

забезпечувати чіткий розподіл управлінських повноважень, контроль за виконанням поставлених завдань, оперативність прийняття рішень та ефективну взаємодію між окремими рівнями управління. Для сучасної банківської установи ефективна організаційна структура має важливе значення, оскільки саме вона забезпечує стабільність функціонування банку, якість обслуговування клієнтів та реалізацію стратегічних цілей розвитку.

До основних елементів організаційної структури АТ «ПриватБанк» належать:

Наглядова рада — вищий орган контролю та стратегічного управління банком [2; 13]. Основним завданням Наглядової ради є забезпечення захисту інтересів акціонера, контроль діяльності Правління банку, затвердження стратегічних напрямів розвитку та контроль за дотриманням принципів корпоративного управління. Наглядова рада здійснює оцінювання ефективності діяльності банку, контролює систему ризик-менеджменту, фінансову стійкість установи та відповідність діяльності вимогам законодавства України й нормативам Національного банку України. Важливим напрямом діяльності Наглядової ради є затвердження стратегічних планів розвитку банку, бюджетів, інвестиційних програм та політики управління ризиками. Саме цей орган визначає загальні пріоритети розвитку АТ «ПриватБанк» та забезпечує контроль за їх реалізацією [2].

Правління банку є виконавчим органом управління, який відповідає за поточну діяльність АТ «ПриватБанк» [13]. До функцій Правління належить реалізація стратегії розвитку банку, організація фінансової діяльності, управління персоналом, координація роботи структурних підрозділів та забезпечення виконання рішень Наглядової ради. Правління

здійснює оперативне управління банком, приймає управлінські рішення щодо кредитної політики, розвитку банківських продуктів, цифровізації послуг та фінансового планування. Голова Правління координує діяльність усіх підрозділів банку та несе відповідальність за результати діяльності установи. Для ефективного функціонування банку Правління активно використовує сучасні інформаційні системи, аналітичні інструменти та цифрові технології управління [1; 2].

Центральний апарат є основною управлінською ланкою банку, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів АТ «ПриватБанк». До складу центрального апарату входять департаменти та управління, що відповідають за окремі напрями діяльності банку. Серед них можна виділити фінансовий департамент, департамент стратегічного планування, управління ризиками, ІТ-департамент, юридичний департамент, маркетинговий відділ, службу безпеки, HR-департамент та інші структурні підрозділи. Центральний апарат займається розробкою внутрішніх нормативних документів, формуванням фінансових планів, координацією діяльності регіональних підрозділів, аналізом ефективності діяльності та впровадженням сучасних технологій управління. Особливу роль у сучасних умовах відіграє ІТ-департамент, який забезпечує функціонування цифрових сервісів банку, мобільного застосунку, систем дистанційного обслуговування клієнтів та автоматизованих систем управління [1; 31].

Регіональні управління забезпечують координацію діяльності банку на рівні окремих регіонів України. Їх основним завданням є контроль роботи відділень, забезпечення реалізації стратегії банку на місцевому рівні та адаптація діяльності банку до особливостей регіонального ринку. Регіональні управління здійснюють контроль за виконанням фінансових

показників, організацією обслуговування клієнтів, розвитком мережі банківських послуг та ефективністю роботи персоналу. Вони також забезпечують взаємодію між центральним апаратом та відділеннями банку, передаючи управлінські рішення та контролюючи їх виконання. Такий підхід дозволяє забезпечити єдині стандарти діяльності банку на всій території України та підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів.

Відділення банку є безпосередньою ланкою взаємодії з клієнтами та виконують основні операційні функції. Саме у відділеннях здійснюється обслуговування фізичних та юридичних осіб, відкриття рахунків, оформлення кредитів, депозитних операцій, валютних операцій та надання інших банківських послуг. Відділення забезпечують реалізацію банківських продуктів, залучення нових клієнтів та підтримання ділових відносин із наявними клієнтами. У сучасних умовах діяльність відділень активно інтегрується з цифровими сервісами банку, що дозволяє підвищити швидкість обслуговування, зменшити навантаження на персонал та покращити якість клієнтського сервісу. АТ «ПриватБанк» має одну з найбільших мереж відділень серед банків України, що забезпечує доступність банківських послуг для населення та бізнесу.

Аналіз економічних показників (Табл. 2.1.). Аналіз наведених даних свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку банку. Зокрема, спостерігається стабільне зростання активів, які у 2025 році досягли близько 896 млрд грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності банку та зміцнення його позицій на ринку [31; 32].

Кредитний портфель банку демонструє значне зростання — з 95 млрд грн у 2023 році до 156 млрд грн у 2025 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про активізацію кредитування економіки.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності АТ «ПриватБанк» за 2023–
2025 рр.

к	Показни	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023-2025 або відхилення по рокам
	Чистий прибуток, млрд грн	37.8	40.1	29.1	-8.7
	Прибуток до оподаткування, млрд грн	70	81	88	+18
	Активи, млрд грн	800	850	896	+96
	Кредитний портфель, млрд грн	95	112	156	+61
	Кошти клієнтів, млрд грн	650	700	731	+81

* Дані згідно зі звітністю АТ «ПриватБанк» та відкритими джерелами

Обсяг коштів клієнтів також має стійку тенденцію до зростання, що підтверджує високий рівень довіри до банку з боку населення та бізнесу.

Водночас чистий прибуток у 2025 році зменшився порівняно з 2024 роком. Це пов'язано з підвищеним податковим навантаженням та формуванням резервів під ризикові активи. Проте зростання прибутку до оподаткування свідчить про високу ефективність операційної діяльності банку.

Чисельність працівників банку становить понад 20 тис. осіб, що забезпечує функціонування великої мережі відділень і високий рівень обслуговування клієнтів.

Клієнтська база банку є однією з найбільших в Україні:

- понад 18 млн фізичних осіб

- понад 900 тис. бізнес-клієнтів

У сучасних умовах банківський сектор України характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено розвитком цифрових технологій, зміною потреб клієнтів, посиленням вимог до якості фінансових послуг та активною трансформацією банківської системи. Конкурентне середовище банківського ринку формується під впливом економічних, технологічних та організаційних факторів, а успішність діяльності банків значною мірою залежить від їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Для АТ «ПриватБанк» конкурентне середовище має особливе значення, оскільки банк займає провідні позиції на фінансовому ринку України та постійно конкурує з найбільшими банківськими установами країни [27; 29; 41; 50].

Основними конкурентами АТ «ПриватБанк» є АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Укрсиббанк» та АТ «ПУМБ». Кожен із цих банків має власні конкурентні переваги, клієнтську базу та напрями розвитку, що формує високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг [27; 29].

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших державних банків України та основним конкурентом АТ «ПриватБанк» у сегменті обслуговування населення та державних програм. Перевагами Ощадбанку є широка мережа відділень, високий рівень довіри населення та активна участь у реалізації соціальних і державних фінансових програм. Банк активно розвиває цифрові сервіси та модернізує систему дистанційного обслуговування клієнтів, що посилює його конкурентні позиції на ринку.

АТ «Райффайзен Банк» є одним із найбільших банків з іноземним капіталом в Україні. Його конкурентними перевагами є міжнародний

досвід управління, високий рівень фінансової стійкості, ефективна система ризик-менеджменту та якісне корпоративне обслуговування. Райффайзен Банк активно впроваджує сучасні цифрові технології, автоматизовані системи управління та інноваційні банківські продукти, що дозволяє йому утримувати сильні позиції у корпоративному та роздрібному сегментах ринку.

АТ «Укрсиббанк», який входить до міжнародної групи BNP Paribas, також є вагомим конкурентом АТ «ПриватБанк». Банк спеціалізується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, розвитку інвестиційних продуктів та впровадженні сучасних фінансових сервісів. Укрсиббанк активно використовує цифрові технології та міжнародні стандарти управління, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів і стабільність фінансової діяльності.

АТ «ПУМБ» є одним із найбільших комерційних банків України, який активно розвиває напрям цифрового банкінгу та сучасних фінансових технологій. Банк приділяє значну увагу розвитку мобільних застосунків, дистанційного обслуговування та автоматизації фінансових процесів. ПУМБ активно конкурує з АТ «ПриватБанк» у сфері роздрібного банкінгу, споживчого кредитування та цифрових сервісів.

Конкуренція на банківському ринку України здійснюється за кількома основними напрямками. Одним із ключових факторів конкурентної боротьби є рівень цифровізації банківських послуг. У сучасних умовах клієнти очікують швидкого, зручного та дистанційного доступу до фінансових сервісів, тому банки активно впроваджують мобільні застосунки, інтернет-банкінг, автоматизовані системи платежів та цифрові платформи обслуговування. Саме цифровізація стала одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності банківських

установ. АТ «ПриватБанк» займає провідні позиції у сфері цифрового банкінгу завдяки розвитку сервісу «Приват24», автоматизації операцій, використанню QR-платежів, цифрових карток та сучасних технологій дистанційного обслуговування клієнтів. [41; 44; 50]

Важливим фактором конкуренції є також якість обслуговування клієнтів. Банки змагаються за клієнтів шляхом підвищення швидкості обслуговування, професійності персоналу, доступності фінансових послуг та рівня клієнтської підтримки. У сучасних умовах клієнтоорієнтованість є одним із ключових показників ефективності діяльності банківської установи. АТ «ПриватБанк» активно вдосконалює систему обслуговування клієнтів шляхом автоматизації процесів, розвитку онлайн-консультацій, чат-ботів та цифрових каналів комунікації.

Суттєву роль у конкурентній боротьбі відіграє тарифна політика банків. Рівень комісій, відсоткових ставок, умов кредитування та обслуговування рахунків безпосередньо впливає на вибір клієнтів. Банки прагнуть формувати гнучку тарифну політику, яка дозволяє залучати нових клієнтів та підтримувати лояльність існуючих. АТ «ПриватБанк» використовує конкурентну тарифну політику, пропонуючи широкий спектр фінансових послуг із доступними умовами для фізичних та юридичних осіб.

Ще одним важливим напрямом конкуренції є інноваційність банківських продуктів та послуг. Банки активно впроваджують нові фінансові продукти, цифрові сервіси, системи автоматизації та технології штучного інтелекту. Інноваційність дозволяє банкам підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість обслуговування та формувати додаткові конкурентні переваги. АТ «ПриватБанк» є одним із лідерів інноваційного розвитку банківського сектору України, оскільки

активно впроваджує сучасні цифрові рішення, автоматизовані системи платежів, онлайн-сервіси та технології дистанційного банкінгу.

2.2. Аналіз діючої системи планування діяльності організації

Система планування діяльності організації є ключовим елементом управління, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей. У даному підпункті здійснюється аналіз діючої системи планування в АТ «ПриватБанк» з урахуванням теоретико-методичних підходів, розглянутих у першому розділі.

У АТ «ПриватБанк» функціонує багаторівнева система планування, яка включає [3; 18; 20; 30]:

- стратегічне планування (на рівні правління та наглядової ради);
- тактичне планування (на рівні департаментів і управлінь);
- оперативне планування (на рівні відділень та підрозділів).

Стратегічне планування передбачає формування довгострокових цілей розвитку банку, зокрема розширення клієнтської бази, підвищення рівня цифровізації та забезпечення фінансової стійкості [3; 30; 38].

Тактичне планування спрямоване на конкретизацію стратегічних цілей у вигляді програм діяльності окремих структурних підрозділів [18; 19].

Оперативне планування включає розробку короткострокових планів, бюджетів, графіків та завдань для працівників [20; 30].

У процесі планування діяльності АТ «ПриватБанк» використовуються сучасні методи та інструменти управління, які забезпечують ефективне формування стратегічних і поточних планів, контроль результатів діяльності та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Використання комплексного підходу до

планування дозволяє банку підтримувати фінансову стабільність, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективність управлінських рішень. Особливістю діяльності сучасних банківських установ є активне впровадження цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів та використання аналітичних систем, що значно підвищує точність планування та швидкість обробки інформації. На основі цього зробимо оцінку елементів системи планування (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Оцінка елементів системи планування АТ «ПриватБанк»

Елемент системи	Характеристика	Оцінка ефективності
Стратегічне планування	Орієнтація на розвиток та цифровізацію	Висока
Тактичне планування	Деталізація цілей підрозділів	Середня
Оперативне планування	Поточне управління діяльністю	Висока
Інформаційне забезпечення	Використання ІТ-систем	Висока

Джерело: [1; 3; 7; 9; 18, 19, 20; 29; 30; 32; 34, 35, 36; 44; 56]

Одним із ключових методів планування в АТ «ПриватБанк» є бюджетування, яке виступає основою фінансового планування діяльності банку [5; 6; 11; 33]. Бюджетування передбачає формування системи фінансових планів, які визначають обсяги доходів, витрат, прибутку, інвестицій та інших фінансових показників діяльності банку на певний період. Основною метою бюджетування є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів, контроль витрат та досягнення запланованих фінансових результатів. У банківській сфері бюджетування охоплює планування кредитної діяльності, депозитних операцій, інвестиційних програм, адміністративних витрат та прибутковості окремих структурних підрозділів. У АТ «ПриватБанк» процес

бюджетування здійснюється із застосуванням сучасних інформаційних систем, що дозволяє автоматизувати фінансові розрахунки, забезпечити оперативний контроль виконання бюджету та швидко коригувати фінансові плани відповідно до змін ринкової ситуації. Використання цифрових систем бюджетування сприяє підвищенню прозорості фінансового управління та ефективності прийняття управлінських рішень.

Важливим інструментом планування є економічний аналіз, який дозволяє оцінити результати діяльності банку, виявити проблемні аспекти функціонування та визначити резерви підвищення ефективності. Економічний аналіз у банківській діяльності охоплює дослідження фінансових показників, оцінювання ліквідності, прибутковості, рентабельності, кредитного портфеля, рівня ризиків та ефективності використання ресурсів. У процесі аналізу АТ «ПриватБанк» використовує як внутрішню фінансову звітність, так і статистичні дані Національного банку України та міжнародних фінансових організацій. Результати економічного аналізу є основою для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень, формування фінансових прогнозів та вдосконалення системи планування. Завдяки систематичному проведенню економічного аналізу банк має можливість своєчасно виявляти негативні тенденції та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [5; 16; 25].

Одним із найважливіших елементів сучасної системи планування є прогнозування, яке дозволяє оцінити перспективи розвитку банку та передбачити можливі зміни зовнішнього середовища. Прогнозування базується на аналізі тенденцій розвитку фінансового ринку, макроекономічних показників, змін у банківському законодавстві та поведінки клієнтів. У банківській діяльності прогнозування

використовується для визначення обсягів кредитування, депозитної бази, прибутковості, валютних ризиків та перспектив розвитку цифрових сервісів. АТ «ПриватБанк» активно застосовує сучасні методи прогнозування, включаючи економіко-математичні моделі, сценарний аналіз та цифрові аналітичні інструменти. Використання прогнозування дозволяє банку формувати більш обґрунтовані плани, мінімізувати ризики та забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі [39; 40; 42; 51].

Важливу роль у системі планування АТ «ПриватБанк» відіграють КРІ (ключові показники ефективності). КРІ використовуються для оцінювання результативності діяльності структурних підрозділів, окремих працівників та банку загалом. Ключові показники ефективності дозволяють контролювати досягнення стратегічних і тактичних цілей, оцінювати рівень виконання планових показників та визначати ефективність використання ресурсів. У банківській сфері КРІ можуть включати показники прибутковості, обсягів кредитування, рівня клієнтської активності, швидкості обслуговування, якості сервісу та ефективності цифрових каналів комунікації. У АТ «ПриватБанк» система КРІ активно використовується для контролю діяльності відділень, оцінювання результативності роботи персоналу та формування системи мотивації працівників. Використання КРІ дозволяє підвищити відповідальність працівників за результати діяльності та забезпечити орієнтацію системи управління на досягнення конкретних результатів [48; 52].

Особливе значення у сучасній системі планування АТ «ПриватБанк» мають цифрові аналітичні системи, які забезпечують автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу інформації. У сучасних умовах банки

працюють із великими обсягами даних, тому використання цифрових технологій є необхідною умовою ефективного управління. Цифрові аналітичні системи дозволяють здійснювати моніторинг фінансових показників у режимі реального часу, автоматизувати процес бюджетування, контролювати виконання планів та формувати аналітичні звіти для керівництва банку. АТ «ПриватБанк» активно використовує сучасні інформаційні технології, системи бізнес-аналітики, CRM-системи, Big Data та елементи штучного інтелекту для вдосконалення процесів планування та управління діяльністю. Завдяки цьому банк має можливість оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати високу ефективність управлінських рішень [28; 34; 44; 57].

Особливістю системи планування АТ «ПриватБанк» є саме активне використання цифрових технологій, що дозволяє автоматизувати планові процеси, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити точність управлінських рішень. Автоматизація процесів планування забезпечує швидке формування фінансових звітів, контроль виконання бюджетів, аналіз ефективності діяльності та прогнозування розвитку банку. Використання цифрових платформ також сприяє інтеграції всіх структурних підрозділів банку в єдину систему управління та забезпечує оперативний обмін інформацією між ними. Саме цифровізація є однією з ключових конкурентних переваг АТ «ПриватБанк» та важливим напрямом подальшого вдосконалення системи планування діяльності організації.

Далі здійснимо SWOT-аналіз системи планування в АТ «ПриватБанк» (табл. 2.3.).

На основі проведеного SWOT-аналізу системи планування АТ «ПриватБанк» можна зробити такі висновки [3; 20; 30; 38]:

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз системи планування

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока цифровізація	Обмежена гнучкість
Чітка структура	Складність координації
Велика клієнтська база	Вплив зовнішніх факторів
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження нових технологій	Економічна нестабільність
Розвиток аналітики	Конкуренція
Автоматизація процесів	Регуляторні зміни

1. Система планування банку має значний потенціал розвитку, оскільки спирається на високий рівень цифровізації, чітку організаційну структуру та велику клієнтську базу. Це забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень та швидке впровадження інновацій.

2. Основними внутрішніми проблемами є обмежена гнучкість та складність координації між окремими підрозділами, що може уповільнювати реакцію на зміни зовнішнього середовища та впливати на оперативність виконання стратегічних завдань.

3. Найбільші можливості для вдосконалення пов'язані з

розвитком цифрових технологій, аналітичних систем та автоматизацією бізнес-процесів. Їх використання дозволить підвищити якість планування, точність прогнозування та ефективність управління ресурсами.

4. Серед основних загроз варто виділити економічну нестабільність, посилення конкуренції на банківському ринку та зміни в нормативно-правовому регулюванні. Ці фактори можуть вимагати оперативного коригування планів та стратегій розвитку банку.

5. Загалом система планування АТ «ПриватБанк» є ефективною та сучасною, однак потребує подальшого підвищення гнучкості управління й удосконалення механізмів координації для успішної адаптації до змін ринкового середовища.

2.3. Оцінка ефективності системи планування діяльності організації (із застосуванням ЕОМ)

Оцінка ефективності системи планування діяльності організації є важливим етапом аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, ефективність використання ресурсів та обґрунтованість управлінських рішень. У даному підпункті здійснюється оцінка ефективності системи планування АТ «ПриватБанк» із використанням економічних показників та методів аналізу [5; 11; 16; 33].

Метою оцінки є визначення ефективності функціонування системи планування банку на основі аналізу фінансово-економічних показників та їх динаміки.

Для цього використовуються такі показники [5; 6; 16; 33].:

1. рентабельність активів (ROA);
2. рентабельність капіталу (ROE);
3. коефіцієнт виконання плану;
4. темпи зростання основних показників.

Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\%$$

Рентабельність капіталу (ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\%$$

Коефіцієнт виконання плану:

$$Квп = \text{Фактичне значення} / \text{Планове значення}$$

Темп зростання:

$$Тз = (\text{Показник поточного року} / \text{Показник базового року}) \times 100\%$$

На основі всіх формул та звітів зробимо оцінку ефективності діяльності акціонерного товариства ПриватБанк (див. табл. 2.4), а також розглянемо динаміку рентабельності активів ROA(див. Рис. 2.2) в період з 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності діяльності у АТ «ПриватБанк» в період з 2023-2025 рр

Показник	2023	2024	2025	Відхилення
Чистий прибуток, млрд грн	37,8	40,1	29,1	-8,7
Активи, млрд грн	800	850	896	+96
ROA, %	4,7	4,7	3,2	-1,5
Темп зростання активів, %	-	106	105	+5
Коефіцієнт виконання плану	1,05	1,08	0,92	-0,13

*Дані згідно зі звітністю АТ «ПриватБанк» та відкритими джерелами

Протягом досліджуваного періоду банк демонстрував стабільне

зростання обсягів активів. Їх величина збільшилася з 800 млрд грн у 2023 році до 896 млрд грн у 2025 році, що свідчить про зміцнення ринкових позицій банку та розширення масштабів його діяльності. Загальний приріст активів за період становив 96 млрд грн.

Водночас динаміка чистого прибутку була нерівномірною. У 2024 році прибуток зріс з 37,8 млрд грн до 40,1 млрд грн, однак у 2025 році скоротився до 29,1 млрд грн. Загальне відхилення за період склало –8,7 млрд грн. Таке зниження може бути пов'язане зі складними економічними умовами, зростанням витрат або змінами на фінансовому ринку.

Показник рентабельності активів (ROA) у 2023–2024 роках залишався стабільним на рівні 4,7 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів банку. У 2025 році значення показника знизилося до 3,2 %, що вказує на певне погіршення ефективності використання активів для отримання прибутку.

Темпи зростання активів залишалися позитивними: у 2024 році вони становили 106 %, а у 2025 році – 105 %. Це підтверджує тенденцію до подальшого розвитку та нарощування ресурсної бази банку навіть в умовах зниження прибутковості.

Коефіцієнт виконання плану у 2023–2024 роках перевищував одиницю (1,05 та 1,08 відповідно), що свідчить про перевиконання запланованих показників. Проте у 2025 році його значення знизилося до 0,92, що вказує на невиконання окремих планових показників та необхідність удосконалення системи планування й контролю.

Отже, діяльність АТ «ПриватБанк» у 2023–2025 роках характеризувалася позитивною динамікою зростання активів та достатньо високою ефективністю управління ресурсами. Разом із тим зниження чистого прибутку, рентабельності активів і коефіцієнта виконання плану у

2025 році свідчить про вплив несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи планування, підвищення гнучкості управлінських рішень та посилення контролю за досягненням стратегічних і оперативних цілей банку.



Рис. 2.3. Динаміка рентабельності активів (ROA) в періоді з 2023-2025

Результати розрахунків свідчать про те, що ефективність діяльності банку має змішану динаміку [31; 32].

У 2023-2024 роках показник рентабельності активів (ROA) залишався стабільним на рівні 4,7%, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Проте у 2025 році цей показник знизився до 3,2%, що є негативною тенденцією.

Темпи зростання активів залишаються позитивними, що підтверджує розширення діяльності банку. Водночас коефіцієнт виконання плану у 2025 році становить менше 1, що свідчить про недосягнення запланованих показників.

Це може бути пов'язано з:

- впливом зовнішніх економічних факторів;
- підвищенням податкового навантаження;
- збільшенням витрат.

Для комплексної оцінки ефективності системи планування доцільно використовувати інтегральний показник, який враховує основні параметри діяльності.

Умовно можна визначити:

1. Висока ефективність - при стабільному зростанні показників
2. Середня ефективність - при незначних коливаннях
3. Низька ефективність - при зниженні показників

У випадку АТ «ПриватБанк» система планування характеризується середнім рівнем ефективності, оскільки:

- спостерігається зростання активів;
- є зниження прибутковості;
- має місце невиконання окремих планових показників.

Висновки до розділу 2

Отже, проведена оцінка ефективності системи планування діяльності АТ «ПриватБанк» дозволяє зробити такі висновки [18;20;30;38]:

- система планування є функціонально розвиненою, але потребує вдосконалення;
- існує позитивна динаміка розвитку банку;
- ефективність використання ресурсів має тенденцію до зниження;
- необхідне підвищення гнучкості та адаптивності планування.

Таким чином, результати оцінки підтверджують необхідність розробки заходів щодо удосконалення системи планування діяльності організації, що буде розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В АТ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи планування діяльності організації

Проведений у другому розділі аналіз системи планування діяльності АТ «ПриватБанк» показав, що, незважаючи на високий рівень розвитку планових процесів та використання сучасних цифрових технологій, існує ряд проблем, які стримують підвищення ефективності діяльності банку. Зокрема, було виявлено недостатню гнучкість системи планування, обмежене використання сценарного підходу, зниження показників рентабельності та часткове невиконання планових показників [35; 32].

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки напрямів удосконалення системи планування, які повинні бути спрямовані на підвищення ефективності управління, адаптивності та конкурентоспроможності банку [20; 18].

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження сценарного планування, яке передбачає розробку декількох альтернативних варіантів розвитку подій, таких як: оптимістичний, песимістичний та базовий (див. табл. 3.1).

Це дозволить:

- знизити ризики;
- підвищити гнучкість управління;
- забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища[39; 40; 51].

Таблиця 3.1

Приклад сценарного планування (умовний розрахунок)

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний	Песимістичний
Прибуток, млрд грн	30	40	20
ROA, %	3.5	4.5	2.5
Активи, млрд грн	900	950	850

На основі сценарного планування діяльності АТ «ПриватБанк» можна зробити такі висновки [39; 40].

Розробка декількох сценаріїв розвитку дає можливість оцінити потенційні результати діяльності банку залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню ризиків у процесі планування.

Базовий сценарій передбачає отримання прибутку на рівні 30 млрд грн, рентабельність активів (ROA) 3,5 % та обсяг активів 900 млрд грн. Цей варіант відображає найбільш імовірний розвиток подій за умови збереження поточних тенденцій діяльності банку [31; 32].

Оптимістичний сценарій характеризується зростанням прибутку до 40 млрд грн, підвищенням ROA до 4,5 % та збільшенням активів до 950 млрд грн. Досягнення таких результатів можливе за умов стабільного економічного середовища, активного впровадження цифрових технологій, розширення клієнтської бази та зростання попиту на банківські послуги [35; 44; 57].

Песимістичний сценарій передбачає зниження прибутку до 20 млрд грн, скорочення ROA до 2,5 % та зменшення активів до 850 млрд грн. Такий розвиток подій може бути наслідком економічної нестабільності, посилення конкуренції, регуляторних обмежень або погіршення фінансового стану клієнтів [8; 53; 58].

Отже, сценарний підхід дозволяє АТ «ПриватБанк» завчасно підготуватися до різних варіантів розвитку подій, визначити можливі ризики та розробити відповідні управлінські заходи. Найбільш бажаним є реалізація оптимістичного сценарію, проте для забезпечення стійкості діяльності банку необхідно враховувати ймовірність настання песимістичного сценарію та формувати механізми швидкого реагування на негативні зміни зовнішнього середовища [39; 40; 51].

Аналіз показав, що система оцінки ефективності потребує вдосконалення [48; 52]. Пропонується:

- розширити перелік KPI;
- враховувати не лише фінансові, а й нефінансові показники;
- запровадити персоналізовані KPI для підрозділів.

На прикладі пропонується розглянути нову систему KPI(таб. 3.2.).

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) сприятиме підвищенню результативності планування, контролю та оцінки діяльності банку. Використання фінансових і нефінансових показників дозволить комплексно оцінювати досягнення стратегічних і оперативних цілей [48; 52].

Показник ROA (рентабельність активів) дає змогу оцінити ефективність використання активів банку для отримання прибутку. Зростання цього показника свідчитиме про підвищення прибутковості та ефективності управління ресурсами [5; 11].

Таблиця 3.2

Запропонована система КРІ

Показник	Опис	Очікуваний ефект
ROA	Рентабельність активів	Зростання прибутковості
ROE	Рентабельність капіталу	Ефективність управління
Частка цифрових операцій	Рівень цифровізації	Зниження витрат
Виконання плану	Досягнення цілей	Підвищення дисципліни

Показник ROE (рентабельність власного капіталу) характеризує результативність використання капіталу акціонерів. Його застосування дозволить контролювати ефективність управлінських рішень та забезпечувати зростання вартості банку [5; 6; 11].

Частка цифрових операцій відображає рівень цифровізації банківських послуг. Збільшення цього показника сприятиме автоматизації процесів, скороченню операційних витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних переваг банку [44; 57].

Показник виконання плану дозволяє оцінити ступінь досягнення встановлених цілей і завдань. Його використання сприятиме підвищенню виконавської дисципліни, покращенню контролю за реалізацією планів та своєчасному виявленню відхилень [48; 52].

Отже, запропонована система КРІ забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності АТ «ПриватБанк», поєднуючи фінансові результати, ефективність управління, рівень цифровізації та ступінь

досягнення планових показників. Її впровадження сприятиме підвищенню якості управління, покращенню результатів діяльності банку та зміцненню його позицій на фінансовому ринку [48; 52].

Сучасна цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для планування завдяки впровадженню інструментів Big Data, які дозволяють обробляти колосальні масиви неструктурованої інформації про стан ринку та поведінку споживачів, перетворюючи їх на надійну базу для прийняття рішень. Паралельно із цим, використання штучного інтелекту забезпечує перехід до прогностичної аналітики, здатної виявляти приховані закономірності та моделювати різні сценарії розвитку подій з мінімальною похибкою [41; 50; 44; 57]. Технологічний фундамент цієї системи закладають автоматизовані системи планування (класу ERP або APS), які синхронізують роботу всіх підрозділів підприємства в єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи миттєве коригування планів у відповідь на будь-які внутрішні чи зовнішні зміни.

Пропонується перейти до адаптивного планування, яке передбачає [51; 42; 56]:

- регулярне оновлення планів;
- використання коротких планових циклів;
- швидке реагування на зміни.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо умовний розрахунок (таб. 3.3)

Припустимо, що впровадження заходів дозволить:

- підвищити ROA з 3,2% до 4,0%;
- збільшити прибуток на 15%.

Розрахунок:

Поточний прибуток = 29,1 млрд грн

Прогнозований прибуток = $29,1 \times 1,15 = 33,5$ млрд грн

Приріст прибутку = 4,4 млрд грн

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження заходів

Показник	До	Після	Відхилення
Прибуток, млрд грн	29,1	33,5	+4,4
ROA, %	3,2	4,0	+0,8
Ефективність планування	Середня	Висока	+

Проведений умовний розрахунок свідчить про доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів та адаптивного підходу до планування в АТ «ПриватБанк». Використання технологій Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих систем планування дозволить підвищити якість управлінських рішень, покращити точність прогнозування та забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Результати розрахунку показують, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити зростання чистого прибутку банку з 29,1 млрд грн до 33,5 млрд грн, тобто на 4,4 млрд грн або 15 %. Одночасно очікується підвищення рентабельності активів (ROA) з 3,2 % до 4,0 %, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів банку та покращення його фінансових результатів.

Крім кількісних показників, впровадження адаптивного планування сприятиме підвищенню загальної ефективності системи планування від середнього до високого рівня. Це досягатиметься завдяки регулярному оновленню планів, скороченню планових циклів та оперативному

коригуванню управлінських рішень відповідно до поточної ринкової ситуації.

3.2. Впровадження сучасних інструментів і технологій планування в діяльність організації

У сучасних умовах розвитку банківського сектору ефективність системи планування значною мірою залежить від рівня використання сучасних інструментів та інформаційних технологій [20;41;50]. Як показав аналіз, проведений у другому розділі, в АТ «ПриватБанк» існує високий рівень цифровізації, проте система планування потребує подальшого вдосконалення за рахунок інтеграції інноваційних рішень [1;35;57].

Метою даного підпункту є розробка конкретних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів планування, які забезпечать підвищення ефективності управління та економічних результатів діяльності банку [19;20;38].

Впровадження інтегрованої системи планування (ERP + BI)

Одним із ключових напрямів є впровадження інтегрованої інформаційної системи, яка поєднує фінансове планування та бюджетування(рис. 3.1)

- ERP (Enterprise Resource Planning)[28;57];
- BI (Business Intelligence)[41;50;55];

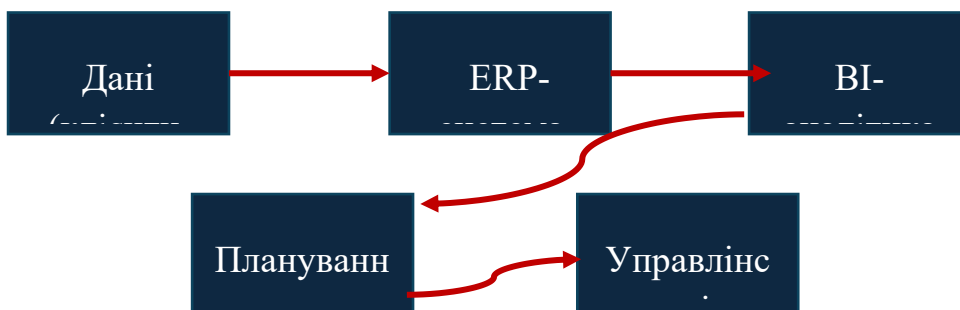


Рис. 3.1 Інтегрована система планування

Це дозволить [41;50;57]:

- автоматизувати процеси планування;
- забезпечити єдину базу даних;
- підвищити точність прогнозування;
- скоротити час прийняття рішень.

Використання ЕОМ для оптимізації планування

Для реалізації запропонованих заходів доцільно використовувати [41;50;55]:

- Microsoft Excel (моделювання, розрахунки);
- Power BI (візуалізація);
- Python / SQL (аналітика даних).

Алгоритм впровадження з використанням ЕОМ [20;24;28]:

1. Збір та підготовка даних
2. Побудова моделі планування
3. Розрахунок показників
4. Аналіз результатів
5. Прийняття рішень.

Системи Business Intelligence (BI) є фінальною ланкою в ланцюжку сучасного планування, оскільки вони перетворюють сирі дані на зрозумілі візуальні звіти для керівництва [41;50;55].

«Особливе місце в оптимізації планування посідає впровадження систем Business Intelligence (BI), які виступають потужним інструментом підтримки прийняття рішень. Завдяки автоматизованому збору та візуалізації даних, BI-системи дозволяють менеджменту здійснювати моніторинг ключових показників ефективності (KPI) у режимі реального часу. Це забезпечує можливість оперативного порівняння планових значень із фактичними результатами, виявлення "вузьких місць" у

діяльності підприємства та формування обґрунтованих прогнозів для подальшого коригування стратегії [39;48;50].

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження удосконаленої системи планування діяльності організації

Впровадження удосконаленої системи планування діяльності організації потребує комплексного економічного обґрунтування, яке дозволяє визначити доцільність запропонованих заходів, а також оцінки можливих ризиків їх реалізації. Це забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій [20; 30; 38].

Як було встановлено у попередніх підпунктах, основними напрямками вдосконалення системи планування в АТ «ПриватБанк» є впровадження сценарного підходу, використання цифрових технологій, інтеграція сучасних інформаційних систем та розвиток аналітичних інструментів. Зазначені заходи потребують певних інвестицій, однак водночас забезпечують підвищення ефективності діяльності банку [19; 35; 57].

Для економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів використано такі показники, як приріст прибутку, рентабельність інвестицій та термін окупності [5; 6; 33]. Виходячи з проведених у попередньому підпункті розрахунків, поточний рівень чистого прибутку банку становить 29,1 млрд грн, а прогнозований — 33,5 млрд грн [32]. Таким чином, очікуваний приріст прибутку становить 4,4 млрд грн [32; 33].

За умови, що обсяг інвестицій у впровадження удосконаленої системи планування становитиме приблизно 3 млрд грн, рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як відношення приросту прибутку до

обсягу інвестицій і становить близько 146% [5; 6; 33]. Це свідчить про високий рівень ефективності вкладених ресурсів. Термін окупності, який визначається як відношення інвестицій до приросту прибутку, становить приблизно 0,68 року, тобто менше одного року [5; 33]. Такий результат є позитивним і підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів [20; 30; 38].

Отримані результати свідчать про те, що впровадження удосконаленої системи планування дозволить не лише компенсувати витрати на її реалізацію, але й забезпечити суттєве зростання фінансових результатів діяльності банку [20; 30; 38]. Крім того, очікується підвищення точності прогнозування, зниження витрат на управління та покращення якості прийняття управлінських рішень [41; 50; 57].

Разом із тим, впровадження будь-яких інновацій пов'язане з певними ризиками, які необхідно враховувати [47; 28; 36]. Основними видами ризиків у даному випадку є фінансові, технічні, організаційні та ринкові [47; 11].

Фінансові ризики можуть проявлятися у перевищенні запланованих витрат на впровадження або недоотриманні очікуваного економічного ефекту [6; 11; 47]. Технічні ризики пов'язані з можливими збоями у роботі інформаційних систем або складністю їх інтеграції [41; 57]. Організаційні ризики включають опір персоналу змінам, недостатній рівень кваліфікації працівників та труднощі у впровадженні нових підходів до планування [7; 36; 42]. Ринкові ризики обумовлені нестабільністю зовнішнього середовища, змінами економічної ситуації та посиленням конкуренції [8; 53; 58].

Водночас зазначені ризики є керованими та можуть бути мінімізовані шляхом впровадження відповідних заходів. Зокрема,

фінансові ризики можуть бути знижені за рахунок чіткого бюджетного контролю [5; 33], технічні — шляхом попереднього тестування систем [46; 57], організаційні — через навчання персоналу та ефективну комунікацію [7; 42], а ринкові — завдяки використанню сценарного та адаптивного планування [19; 22; 51].

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність впровадження удосконаленої системи планування діяльності АТ «ПриватБанк» [20; 30; 38]. Запропоновані заходи забезпечують значний приріст прибутку, високу рентабельність інвестицій та короткий термін окупності [5; 6; 33]. Виявлені ризики не є критичними і можуть бути ефективно мінімізовані за допомогою сучасних методів управління [42; 47; 51].

Отже, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною, практично здійсненою та сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації в сучасних умовах господарювання [20; 30; 38; 42].

Висновки до розділу 3

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження удосконаленої системи планування в АТ «ПриватБанк». Розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання чистого прибутку банку на 4,4 млрд грн, що відповідає приросту близько 15 %. При цьому рентабельність інвестицій становить 146 %, а термін окупності не перевищує одного року, що свідчить про високу ефективність вкладених ресурсів та економічну привабливість проєкту.

Встановлено, що впровадження сучасних підходів до планування, цифрових технологій, аналітичних інструментів і інтегрованих

інформаційних систем сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, точності прогнозування, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності банку. Додатковими позитивними результатами стануть скорочення управлінських витрат, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та вдосконалення контролю за виконанням планових показників.

У процесі дослідження визначено основні ризики реалізації запропонованих заходів, серед яких фінансові, технічні, організаційні та ринкові. Водночас встановлено, що зазначені ризики є керованими та можуть бути мінімізовані шляхом застосування сучасних методів управління ризиками, належного бюджетного контролю, тестування інформаційних систем, підготовки персоналу та використання сценарного планування.

Отже, впровадження удосконаленої системи планування є економічно обґрунтованим і практично доцільним. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності АТ «ПриватБанк», зміцнення його фінансової стійкості та створення передумов для довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження системи планування діяльності організації на прикладі АТ «ПриватБанк» та обґрунтовано напрями її удосконалення в сучасних умовах господарювання.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні основи планування діяльності організації. Встановлено, що планування є ключовою функцією управління, яка забезпечує визначення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що ефективна система планування повинна базуватися на принципах системності, безперервності, гнучкості та наукової обґрунтованості. Обґрунтовано, що в сучасних умовах особливого значення набувають цифрові технології, адаптивне та сценарне планування.

У другому розділі проведено аналіз діяльності АТ «ПриватБанк» та оцінку системи планування. Встановлено, що банк займає провідні позиції на ринку банківських послуг України, характеризується значними обсягами активів (близько 896 млрд грн у 2025 році) та стабільним зростанням клієнтської бази. Водночас виявлено ряд проблем, зокрема зниження рентабельності активів з 4,7% до 3,2%, часткове невиконання планових показників та недостатню гнучкість системи планування. Оцінка ефективності показала, що система планування банку має середній рівень ефективності та потребує вдосконалення.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи планування діяльності банку. Запропоновано

впровадження сценарного планування, удосконалення системи KPI, використання цифрових технологій (Big Data, аналітичні системи), а також інтегрованих інформаційних рішень (ERP, BI). Обґрунтовано доцільність переходу до адаптивного планування, що дозволяє підвищити гнучкість управління.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів. Очікується зростання прибутку з 29,1 млрд грн до 33,5 млрд грн, тобто на 4,4 млрд грн, що відповідає приросту близько 15%. Рентабельність інвестицій становить приблизно 146%, а термін окупності — менше одного року. Це свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованих рішень.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми функціонування системи планування, серед яких:

- недостатня гнучкість планових процесів;
- обмежене використання сучасних методів прогнозування;
- вплив зовнішніх факторів на виконання планів;
- складність координації між підрозділами.

Для усунення виявлених недоліків запропоновано конкретні рекомендації: впровадження сценарного та адаптивного планування, розширення системи ключових показників ефективності, використання сучасних цифрових інструментів, підвищення рівня автоматизації планових процесів; удосконалення інформаційного забезпечення управління.

Оцінка ризиків показала, що впровадження запропонованих заходів пов'язане з фінансовими, технічними та організаційними ризиками, однак вони є керованими та можуть бути мінімізовані шляхом застосування сучасних методів управління. Отримані результати дослідження

підтверджують гіпотезу про те, що удосконалення системи планування діяльності організації на основі сучасних методичних підходів і цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності її функціонування та конкурентоспроможності.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, а завдання виконані в повному обсязі. Запропоновані заходи мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності АТ «ПриватБанк» для підвищення ефективності системи планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «ПриватБанк». Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinnia.pdf
3. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічне управління : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
5. Білик М. Д. Фінансовий аналіз. Київ : КНЕУ, 2020. 380 с.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2020. 600 с.
7. Виханський О. С. Менеджмент. Москва : Гардарики, 2019. 528 с.
8. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад : колективна монографія / за ред. В. Ю. Медвідя та ін. Полтава : Астроя, 2026. 513 с.
9. Говорушко Т. А., Приходько Л. Л. Теоретичні підходи до визначення принципів та методів планування діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 156. С. 45–52.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 30.04.2026).
11. Гречаник Б. В. Фінансовий менеджмент. Київ : Центр навчальної

літератури, 2021. 400 с.

12. Європейський центральний банк. Огляд банківського сектору. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення: 30.04.2026).
13. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
14. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 30.04.2026).
15. Закон України «Про Національний банк України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
16. Іванов Ю. Б. Економічний аналіз. Харків : ХНЕУ, 2020. 350 с.
17. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 30.04.2026).
18. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 248 с.
19. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Економічний аналіз. 2021. Т. 31. № 2. С. 120–128.
20. Кузьмін О. Є. Планування діяльності підприємства. Львів : ЛНУ, 2021. 280 с.
21. Матковська О. Д., Мацука В. М. Управлінські стратегії. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. Київ : МДУ, 2023. С. 39–41.
22. Мацука В. М. Вибір стратегії як аспект стратегічного управління.

Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції : зб. тез VI Всеукр. наук.-практ. конф. Дубляни, 2022. С. 91–94.

23. Мацука В. М. Інвестування у сталий розвиток. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2024. Вип. 159. Ч. 1. С. 44–46.
24. Мацука В. М., Ніколенко Т. І. Управління інноваціями : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2019. 182 с.
25. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Університетська книга, 2020. 420 с.
26. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
27. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
28. Омельченко В. Я., Тарасенко Д. Л., Мацука В. М. та ін. Управління проєктами : навчальний посібник. Київ : МДУ, 2025. 301 с.
29. Офіційна статистика банківського сектору України / НБУ. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
30. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. Харків : ХНЕУ, 2019. 480 с.
31. Річний звіт АТ «ПриватБанк» за 2023 рік. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
32. Річний звіт АТ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
33. Савчук В. П. Управління фінансами підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 450 с.
34. Стойка А. В., Верительник С. М., Мацука В. М. Діджиталізація управління проєктами і вплив на світову економіку та інвестиції.

- Вчені записки. 2025. № 39(2). С. 45–58.
35. Стратегія розвитку АТ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
36. Федоренко В. Г. Управління підприємством. Київ : Алерта, 2019. 360 с.
37. Шегда А. В. Економіка підприємства. Київ : Знання, 2019. 520 с.
38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
39. Ackoff R. L. Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. 297 p.
40. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
41. Deloitte Ukraine. Banking Sector Report. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 30.04.2026).
42. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper, 2018. 576 p.
43. Central Bank. Banking Supervision Reports. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення: 30.04.2026).
44. European Experience in the Use of Digital Technologies in the Economy : Collective Monograph / ed. A. V. Cherep et al. Riga : Baltija Publishing, 2025. 326 p.
45. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman Publishing, 1949. 110 p.
46. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
47. ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
48. Kaplan R. Strategy Maps. Boston : Harvard Business Press, 2018. 400 p.

49. Kotler P. Marketing Management. New Jersey : Pearson, 2020. 620 p.
50. McKinsey & Company. Banking Insights Report. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 30.04.2026).
51. Mintzberg H. The Strategy Process. London : Pearson, 2020. 512 p.
52. Norton D. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business Press, 2019. 450 p.
53. OECD. Financial Markets Report. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 30.04.2026).
54. Porter M. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2019. 400 p.
55. PwC Ukraine. Financial Services Analysis. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 30.04.2026).
56. Robbins S. P. Management. New York : Pearson, 2021. 672 p.
57. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience : Collective Monograph / ed. A. V. Cherep et al. Zaporizhzhia, 2024. 246 p.
58. World Bank. Global Financial Development Report. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 30.04.2026).