

Павлов Костянтин Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі, pavlovkostya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2583-9593

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Скороход Ірина Святославівна, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами, iryna.skorohod@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8628-3715

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Карлін Микола Іванович, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, karlin.lutsk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1421-1066

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Стащук Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Staschuk.Olena@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2622-7353

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

Держай Олександр Юрійович, аспірант кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, paukoviy@icloud.com, ORCID ID: 0009-0001-0213-2619

*Волинський національний університет ім. Лесі Українки
пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, 43025*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Анотація. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення оперативної адаптації банківської системи до умов воєнного часу, які характеризуються значними економічними, соціально-політичними та безпековими викликами. У теперішніх умовах, коли економіка зазнає значних перетворень, банківські установи відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності країни. Сучасні реалії, зокрема повномасштабна війна, спричиняють не лише зростання ризиків для банківської системи, але й створюють необхідність розробки нових підходів до стратегічного управління банком. Важливим аспектом діяльності банків є їх здатність оперативно реагувати на непередбачувані зміни, які мають значний вплив на стабільність банківської системи та її здатність виконувати свої функції. Постійні зміни в економічному середовищі, викликані кризовими явищами, вимагають впровадження науково обґрунтованих методів прогнозування, планування та регулювання. Зокрема, ефективне управління ресурсним потенціалом банків стає критично важливим для їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Мета. Метою даного дослідження є створення ефективних механізмів стратегічного планування, які дозволять АТ «Ощадбанк» підвищити свою адаптивність та конкурентоспроможність під час криз.

Матеріали і методи. Методологія даного дослідження базується на комплексному підході, який охоплює теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування банківського сектору України, що сприятиме забезпеченню фінансової стабільності банків, підвищенню прибутковості операцій та задоволенню потреб клієнтів. У статті використано комплексні

методи аналізу, синтезу та узагальнення, що дозволяють розглянути інноваційні підходи до стратегічного планування, а також здійснити аналіз фінансової діяльності банківських установ.

Результати. У статті досліджено сучасний стан фінансової системи України, виявлено ключові напрямки удосконалення стратегічного управління для банків у кризових умовах, а також запропоновано впровадження банками інноваційних стратегій, таких як: інтеграція цифрових технологій у стратегії планування; розвиток екологічних ініціатив; партнерство з фінтех-компаніями; гнучкі моделі управління ризиками. Основними принципами ефективного стратегічного планування є: принцип довгострокової перспективи; комплексність, яка забезпечує врахування всіх можливих факторів впливу та побудову збалансованих рішень; адаптивність. Було здійснено аналіз сучасного стану фінансової системи України, а також визначено напрямки удосконалення стратегічного управління для банків у кризових умовах. Зазначено, що важливим елементом стратегічного планування є оптимізація структури активів і пасивів банків.

Висвітлюються основні інноваційні стратегії банків, серед яких виділено: інтеграцію цифрових технологій у стратегії планування; розвиток екологічних ініціатив; партнерство з фінтех-компаніями; гнучкі моделі управління ризиками. До інноваційних підходів до стратегічного управління АТ «Ощадбанк» віднесено: цифровізацію банківських послуг; зелений банкінг; розвиток кредитних програм; оптимізацію структури балансу.

Перспективи. Аналіз та висвітлення огляду розвитку банківського сектору України дало змогу сформувати перспективні напрями стратегічного планування АТ «Ощадбанк», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності фінансової установи та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність банку в майбутньому.

Ключові слова: банківська система, стратегічне управління, стратегічне планування, інноваційна стратегія, цифрові технології.

Pavlov Kostiantyn, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Trade, pavlovkostya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2583-9593

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Skorokhod Iryna, Doctor of Economics, Professor of the Department of International Economic Relations and Project Management, iryna.skorokhod@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-8628-3715

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Karlin Mykola, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Finance, karlin.lutsk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1421-1066

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Stashchuk Olena, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Professor of the Department of Finance, Staschuk.Olena@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2622-7353

Lesya Ukrainka Volyn National University

13, Voli Ave., Lutsk, Volyn region, 43025

Derzhay Oleksandr, Postgraduate student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing, naukovi@icloud.com, ORCID ID: 0009-0001-0213-2619

Lesya Ukrainka Volyn National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM OF STRATEGIC PLANNING OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE

Abstract. The relevance of the topic is driven by the need to ensure prompt adaptation of the banking system to wartime conditions characterized by significant economic, socio-political, and security challenges. In the current environment, when the economy is undergoing significant transformations, banking institutions play a key role in ensuring the financial stability of the country. The current realities, including a full-scale war, not only increase risks for the banking system but also create the need to develop new approaches to strategic bank management. An essential aspect of banks' operations is their ability to respond promptly to unforeseen changes that have a significant impact on the stability of the banking system and its ability to perform its functions. Constant changes in the economic environment caused by crisis phenomena require the introduction of scientifically based methods of forecasting, planning, and regulation. In particular, the effective management of banks' resource potential is becoming critical for their sustainability and competitiveness.

Purpose. The purpose of this study is to create effective mechanisms for strategic planning that will allow JSC Oschadbank to increase its adaptability and competitiveness during crises.

Materials and methods. The methodology of this study is based on an integrated approach that covers the theoretical and practical aspects of strategic planning of the banking sector of Ukraine, which will help ensure the financial stability of banks, increase the profitability of operations, and meet the needs of customers. The article uses comprehensive methods of analysis, synthesis, and generalization, which allow for the consideration of innovative approaches to strategic planning, as well as to analyze the financial activities of banking institutions.

The results. This paper examines the current state of the financial system of Ukraine, identifies key areas for improving strategic management for banks in crisis conditions, and proposes that banks implement innovative strategies, such as integration of digital technologies into planning strategies; development of environmental initiatives; partnership with fintech companies; flexible risk management models. The main principles of effective strategic planning are the principle of a long-term perspective; comprehensiveness, which ensures that all possible factors of influence are considered and balanced solutions are built; and adaptability. The author analyzes the current state of the financial system of Ukraine and identifies the directions for improving strategic management for banks in crisis conditions. It is noted that an essential element of strategic planning is the optimization of the structure of banks' assets and liabilities.

The author highlights the main innovative strategies of banks, including the integration of digital technologies into planning strategies, the development of environmental initiatives, partnership with fintech companies, and flexible risk management models. The innovative approaches to the strategic management of JSC Oschadbank include: digitalization of banking services; green banking; development of loan programs; optimization of the balance sheet structure.

Prospects. Analysis and coverage of the review of the development of Ukraine's banking sector made it possible to formulate promising strategic planning directions for JSC Oschadbank. These will help improve the financial institution's efficiency and ensure its long-term competitiveness.

Keywords: banking system, strategic management, strategic planning, innovation strategy, digital technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах фінансової кризи, що супроводжується непередбачуваними економічними змінами, банківські установи

зобов'язані вдосконалювати свої стратегії управління ресурсами. Використання сучасних інструментів банківського маркетингу, зокрема стратегій ціноутворення, дозволяє ефективніше реагувати на вимоги ринку. Проведення досліджень у цій сфері є надзвичайно важливим, оскільки вони сприяють виявленню оптимальних шляхів підвищення ефективності роботи банків. Крім того, серйозний аналіз сучасних економічних умов із використанням теоретичних, методологічних та практичних підходів дозволяє банкам краще підготуватися до викликів, які створює криза. Це включає адаптацію стратегій управління ризиками, підвищення рівня фінансової стійкості та розробку гнучких планів дій на випадок непередбачуваних змін.

Забезпечення надійної та стійкої роботи банківської системи в умовах кризи є однією з ключових вимог розвитку економіки України. АТ «Ощадбанк», як один з найбільших державних банків, виступає ключовим елементом фінансової системи країни. Однак з початком повномасштабного вторгнення росії у 2022 році перед банком постали безпрецедентні виклики, що змусили переосмислити існуючі підходи до стратегічного планування та управління ризиками. Складні умови війни та пов'язані з нею економічні труднощі вимагають від банківської системи нових рішень, здатних забезпечити фінансову стійкість і мінімізувати ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Постановка проблеми стратегічного планування банків полягає у необхідності створення ефективних механізмів адаптації до кризових умов, що забезпечують стійке функціонування та конкурентоспроможність фінансових установ. Особливу увагу з боку науковців приділено врахуванню зовнішніх кризових факторів, які впливають на ефективність і надійність банківських стратегій. Питанням дослідження стратегічного управління у банківській сфері присвятили свої роботи такі вчені: Л. В. Сус, Ю. Ю. Сус, В. А. Довженко [1], М. В. Черкасова [2], С. С. Свірідова [3], М. Л. Швайко [4], Т. А. Васильєва [5] та ін. Проте, на нашу думку, у роботах вчених недостатньо уваги приділено питанням інтеграції сучасних цифрових

технологій та інноваційних методів у процес стратегічного планування банківських установ.

Постановка завдання. Основними завданнями даного дослідження є: аналіз існуючих підходів до стратегічного планування в банківській сфері; визначення впливу кризових факторів на ефективність планування; дослідження особливостей адаптації банків до кризових умов; оцінка адаптаційного потенціалу АТ «Ощадбанк» в умовах кризових явищ; розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів стратегічного планування з використанням інноваційних підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних кризових викликів стратегічне планування є одним із ключових елементів успішного функціонування банківських установ. Для банківської системи України, яка працює у складному макроекономічному середовищі, ефективне стратегічне управління стало необхідністю. Зокрема, для таких банків, як АТ «Ощадбанк», це питання набуло особливого значення, враховуючи їхню соціальну роль і масштабність операцій.

Стратегічне планування можна розглядати як процес визначення довгострокових цілей банку, вибору оптимальних шляхів їх досягнення та адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів. Теоретичні аспекти стратегічного управління передбачають два основних підходи: формулювання цільової настанови та вибір пріоритетної моделі поведінки. Перший підхід зосереджується на визначенні конкретних цілей і завдань банку, які слід досягти в перспективі. Другий – спрямований на розробку принципів і методів досягнення цих цілей [5].

Д. Куліш вважає, що стратегічне планування – це «мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства» [6].

На нашу думку, під стратегічним плануванням банку слід розуміти комплексну діяльність, спрямовану на оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення пріоритетних напрямів розвитку та розробку чітких, довгострокових планів для досягнення поставлених цілей.

Ефективне стратегічне планування базується на кількох ключових принципах. По-перше, це довгострокова перспектива, яка вимагає прогнозування і планування на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. По-друге, важливою є комплексність, яка забезпечує врахування всіх можливих факторів впливу та побудову збалансованих рішень. По-третє, банкам необхідно бути адаптивними, тобто готовими змінювати стратегії відповідно до змін у макроекономічному середовищі. Саме ці підходи дозволяють забезпечити банківським установам стійкість у довгостроковій перспективі [7].

Аналіз сучасного стану фінансової системи України показує, що останні роки були складними для банківської сфери. Так, у 2022 році спостерігалось суттєве скорочення кількості учасників фінансового ринку, що вплинуло на структуру банківської системи. Водночас банки залишаються основними учасниками фінансового сектору, їх частка складає близько 87,5% від загальної суми активів системи. Проте, навіть за таких умов, багато банків, включаючи АТ «Ощадбанк», демонструють стабільність завдяки правильному стратегічному підходу [8].

Для ефективного управління в умовах кризи банкам необхідно постійно аналізувати фінансові показники, зокрема рентабельність активів, ліквідність, обсяги кредитного портфеля та рівень операційного прибутку. Важливим аспектом також є управління ризиками, зокрема кредитним і ринковим, які мають значний вплив на фінансову стабільність установи.

Одним із ключових напрямків удосконалення стратегічного управління для банків у кризових умовах є розробка моделі узгодження строків активів і пасивів. Цей підхід забезпечує оптимальне співвідношення між строками погашення зобов'язань та активів банку, що дозволяє зменшити ризики ліквідності та підвищити загальну стійкість установи. Застосування такої моделі є особливо актуальним для банків, які стикаються з постійними коливаннями на фінансових ринках.

Іншим важливим елементом стратегічного планування є оптимізація структури активів і пасивів. Ефективне управління цими елементами балансу

передбачає максимізацію дохідності активів за одночасного контролю за рівнем ризиків. Для цього доцільно використовувати інструменти економіко-математичного моделювання, які дозволяють прогнозувати фінансові результати та обирати оптимальні сценарії розвитку [9].

Крім того, банки мають звертати увагу на впровадження інноваційних стратегій, зокрема (рис. 1):

- інтеграція цифрових технологій у стратегії планування;
- розвиток екологічних ініціатив;
- партнерство з фінтех-компаніями;
- гнучкі моделі управління ризиками.



Рисунок 1 – Напрями впровадження інноваційних стратегій

Інтеграція цифрових технологій у стратегії планування передбачає використання штучного інтелекту та аналітичних платформ для прогнозування ринкових змін та ухвалення управлінських рішень [10]. Запровадження фінансових продуктів, орієнтованих на підтримку екологічних проєктів, сприятиме залученню клієнтів із відповідними цінностями [11]. Інновації фінтех-індустрії використовують для розширення спектра послуг та зменшення операційних витрат. Запровадження сценарного аналізу та систем раннього попередження використовується для зменшення впливу кризових явищ на банк.

Зокрема, АТ «Ощадбанк» активно впроваджує такі інноваційні підходи до стратегічного управління:

- цифровізація банківських послуг;
- зелений банкінг;
- розвиток кредитних програм;
- оптимізація структури балансу.

Запровадження нових цифрових продуктів та сервісів дозволило банку підвищити клієнтоорієнтованість. Наприклад, мобільні додатки та онлайн-платформи спростили доступ до фінансових інструментів. Банк активно підтримує проекти, спрямовані на екологічну стійкість. У 2023 році значна увага приділялася програмам фінансування енергоефективності, що допомогло залучити додаткові ресурси. Кредити фізичним особам зросли на 30 %, до 15 млрд грн, що свідчить про орієнтацію банку на підтримку населення та малого бізнесу навіть у складних умовах воєнного часу. Ощадбанк зміцнив свою ліквідність та капітал, зокрема, показник адекватності регулятивного капіталу склав 16,57 % при мінімальному нормативі НБУ в 10 % [12].

АТ «Ощадбанк» у 2023 році продемонстрував стабільний фінансовий розвиток, попри складні умови воєнного часу. За результатами фінансового звіту, чистий прибуток банку після оподаткування склав 5,98 млрд грн, що є значним зростанням порівняно з попередніми періодами. Цей показник досягнуто завдяки ефективному управлінню активами, збільшенню процентних доходів та контролю операційних витрат.

Активи банку зросли на 28,7 % і на кінець року склали 346,5 млрд грн, що забезпечило Ощадбанку друге місце серед українських банків за цим показником. Важливим фактором стало зростання обсягів залучених коштів клієнтів на 28 %, до 300 млрд грн, що вказує на довіру до банку в складних економічних умовах. Зокрема, строкові кошти клієнтів збільшилися на 26 %, що сприяло зміцненню ресурсної бази.

Чистий процентний дохід банку зріс на 26 % і склав 19 млрд грн, тоді як чистий комісійний дохід збільшився на 14 %, до 7 млрд грн. Ефективне

управління операційними витратами дозволило утримати їх на рівні попереднього року, незважаючи на вплив інфляції та девальвацію гривні [13].

На нашу думку, з метою збереження лідируючих ринкових позицій для АТ «Ощадбанк» можна запропонувати такі інноваційні підходи до стратегічного планування:

- використання штучного інтелекту (AI) і великих даних (Big Data) для моделювання фінансових ризиків, прогнозування можливих сценаріїв їхнього розвитку і оптимізації таких операцій, як обробка заявок на кредити або моніторинг фінансових операцій;
- створення функціональних мобільних платформ для управління рахунками, інвестиціями та кредитами;
- використання технології блокчейн для прозорого управління операціями, безпеки транзакцій і зниження витрат на документообіг;
- фінансування «зелених» проектів, наприклад, кредитування для встановлення сонячних панелей чи енергоефективних рішень;
- запровадження депозитних програм із використанням ESG-інструментів (екологічні, соціальні та управлінські);
- партнерство з фінтех-компаніями - спільна розробка нових фінансових продуктів, таких як цифрові гаманці, онлайн-кредитування або P2P-платежі;
- підтримка розвитку малого бізнесу через створення платформ для краудфандингових інвестицій;
- використання сценарного підходу до планування, що враховує різні економічні та політичні сценарії;
- формування стратегічного резерву ресурсів для реагування на кризові ситуації;
- інвестування банку у навчання співробітників через онлайн-платформи та симуляційні програми;
- впровадження інструментів внутрішнього моніторингу для покращення корпоративного управління;
- інтеграція клієнтів у стратегічне планування у формі регулярних опитувань серед клієнтів, щоб враховувати їхні потреби у створенні нових

стратегій, та введення елементів ігор у взаємодію з клієнтами для підвищення їхньої лояльності та залучення.

Крім того, банк має звертати увагу на впровадження інноваційних стратегій, таких як стратегії реструктуризації. Вони можуть включати реорганізацію внутрішніх процесів, скорочення непродуктивних підрозділів, а також удосконалення корпоративного управління. Підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів сприятиме зміцненню довіри клієнтів і партнерів.

Запровадження вдосконалених методів стратегічного управління має важливе практичне значення для АТ «Ощадбанк». Це дозволяє банку ефективно реагувати на виклики, спричинені економічною нестабільністю, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток навіть за умов невизначеності.

Розвиток стратегічного планування сприяє посиленню ролі банків у фінансовій системі України. Він забезпечує підтримку фінансової стабільності, підвищення прибутковості операцій та задоволення потреб клієнтів. Таким чином, удосконалення механізмів стратегічного планування є важливим кроком до зміцнення позицій АТ «Ощадбанк» у банківській системі країни та подолання кризових викликів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, стратегічне планування є одним із ключових інструментів забезпечення стійкості АТ «Ощадбанк» у кризових умовах. Розробка та впровадження ефективних стратегій управління дозволять банку мінімізувати вплив кризових факторів, зберегти довіру клієнтів і забезпечити стабільну роботу навіть у надзвичайних обставинах. Запровадження інноваційних підходів дозволить АТ «Ощадбанк» ефективно адаптуватися до динамічних змін на фінансовому ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та зберегти провідну роль у банківському секторі України. Досвід українських та зарубіжних науковців підтверджує, що своєчасне застосування антикризових заходів і гнучкість у підходах є запорукою успішної адаптації до викликів середовища.

БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сус Л. В., Сус Ю. Ю., Довженко В. А. Сучасний стан та тенденції розвитку банківського сектору в Україні. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 115–123. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-115-123>
2. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2021. № 3-4 (78-79). С. 132-141.
3. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2014. № 3. Т. 3. С. 216–218.
4. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. *Соціальна економіка.* 2022. № 63. С. 145–155. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>
5. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Мордан Е. Ю. Теоретико-методологічні основи визначення векторів розвитку стратегічного управління банками та формування їх бізнес-моделей. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка.* 2022. Том 3. С. 17–30. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89043>
6. Куліш Д. С. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки.* 2022. № 6(2). С. 142–150. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
7. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка.* 2019. Вип. 1. С. 78–83. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>
8. Національний банк України. Звіт про діяльність за 2022 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf
9. Онопрієнко Ю. Ю., Обод О. М. Аналіз функціонування банківської системи та впливу факторів невизначеності на стратегічне управління фінансами банків. *Механізм регулювання економіки.* 2020. Том 2. С. 74–85. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/159>
10. Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості використання технологій у системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка і суспільство.* 2022. Том 44. С. 1–10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>
11. Кучер Л. Ю., Кучер А. В., Тріпілець О. В. «Зелений» банкінг у системі екологічного менеджменту й ефективного фінансування екопроектів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2020. № 2. С. 309–324. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-309>
12. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
13. Мінфін. Фінансові результати Ощадбанку у 2023 році. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/?date=2024-01-01>
14. Павлов К.В., Данилюк Т.І., Марчук В.О., Березюк М.Р., Пінчук А.П. Безпека кредитно-банківської системи України за умов воєнних викликів на прикладі АТ «МОНОБАНК». Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024. # 5. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3760> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.25>
15. Pavlova O., Pavlov K. et al. (2021) Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland. In: Karwowski W., Ahram T., Etinger D., Tanković N., Taiar R. (eds) Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1269. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1_49
16. Pavlov Kostiantyn (2025). Economic advantages of strategic development of a banking institution in conditions of competition. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University.* 1, 41 (Apr. 2025), 44–51. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-44-51>

REFERENCES:

1. Sus L. V., Sus Yu. Yu., Dovzhenko V. A. Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku bankivskoho sektoru v Ukraini. *Biznes Inform.* 2023. № 3. S. 115–123. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-115-123>
2. Cherkasova M. V. Teoretychni zasady stratehii ta stratehichnoho upravlinnia u bankivskii sferi. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen.* 2021. № 3-4 (78-79). S. 132-141.
3. Sviridova S. S., Stoilovska O. M. Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky».* 2014. № 3. T. 3. S. 216–218.
4. Shvaiko M. L., Mykysha A. D. Suchasni tendentsii rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. *Sotsialna ekonomika.* 2022. № 63. S. 145–155. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-14>
5. Vasyliieva T. A., Honcharenko T. P., Mordan E. Yu. Teoretyko-metodolohichni osnovy vyznachennia vektoriv rozvytku stratehichnoho upravlinnia bankamy ta formuvannia yikh biznes-modelei. *Visnyk SumDU. Seriiia: Ekonomika.* 2022. Tom 3. S. 17–30. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89043>
6. Kulish D. S. Suchasni realii stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: ekonomichni nauky.* 2022. № 6(2). S. 142–150. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)
7. Kharchenko T.O., Kovtun A.O. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v bankivskii systemi. *Efektivna ekonomika.* 2019. Vyp. 1. S. 78–83. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56>
8. Natsionalnyi bank Ukrainy. Zvit pro diialnist za 2022 rik. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2022.pdf
9. Onopriienko Yu. Yu., Obod O. M. Analiz funktsionuvannia bankivskoi systemy ta vplyvu faktoriv nevyznachenosti na stratehichne upravlinnia finansamy bankiv. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky.* 2020. Tom 2. S. 74–85. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/159>
10. Bei H. V., Shperchuk A. O., Dumanska A. O. Mozhlyvosti vykorystannia tekhnolohii u systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom bankivskoi ustanovy. *Ekonomika i suspilstvo.* 2022. Tom 44. S. 1–10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>
11. Kucher L. Yu., Kucher A. V., Tripilets O. V. «Zelenyi» bankinh u systemi ekolohichnoho menedzhmentu y efektyvnoho finansuvannia ekoproiektiv. *Visnyk KhNAU. Seriiia: Ekonomichni nauky.* 2020. № 2. S. 309–324. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-2-309>
12. Ofitsiinyi sait AT «Oshchadbank». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
13. Minfin. Finansovi rezultaty Oshchadbanku u 2023 rotsi. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/?date=2024-01-01>
14. Pavlov K.V., Danyliuk T.I., Marchuk V.O., Bereziuk M.R., Pinchuk A.P. Bezpeka kredytno-bankivskoi systemy Ukrainy za umov voiennykh vyklykiv na prykladi AT «MONOBANK». *Elektronnyi zhurnal «Efektivna ekonomika».* 2024. # 5. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3760> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.25>
15. Pavlova O., Pavlov K. et al. (2021) Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland. In: Karwowski W., Ahram T., Etinger D., Tanković N., Taiar R. (eds) Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1269. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1_49
16. Pavlov Kostiantyn (2025). Economic advantages of strategic development of a banking institution in conditions of competition. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University.* 1, 41 (Apr. 2025), 44–51. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-44-51>

Надійшла до редакції 22.04.2025р.