

DOI: 10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293759pp77-83
УДК 336.71

Халатур С.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

ORCID ID: 0000-0001-8331-3341

e-mail: halatur@i.ua

Масюк Ю.В., кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

ORCID: 0009-0001-6339-3011 e-mail: juliamasuk17@gmail.com

Козина В.В., магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

ORCID ID: 0009-0009-4185-353X

e-mail: kozyna.vik@gmail.com

Khalatur Svitlana, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

Masiuk Yuliia, Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

Kozyna Viktoriia, Magistr, Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro

ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

APPROACHES TO THE PLANNING OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE BANK IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

У статті окреслено головні недоліки сучасного фінансового планування і визначено напрями покращення банками його організації. Успіх та ефективність банківської діяльності зумовлюється встановленням пріоритетів, переліком фінансових послуг, банківських продуктів і засобів їх просування на ринку, що і має бути вирішено в процесі планування. Встановлено необхідність провадження планування на основі нормативних методів управління витратами та запропоновано підхід до визначення умов беззбиткової діяльності банку. На основі виявлених у ході дослідження проблем планування, обґрунтовано застосування системи методик, яка чітко розмежовує сферу застосування для кожного з обраних методів. Акцентовано увагу на методі сценаріїв, що дозволяє краще розуміти еволюцію макроекономічного середовища та чинників потенційних загроз для банку.

Ключові слова: банківська діяльність, фінансовий менеджмент, фінансове планування діяльності банку, фінансовий план, методи планування.

The article outlines the main shortcomings of modern financial planning and identifies directions for improving its organization by banks. It was found that the planning process consists in systematically setting goals and determining the structural sequence of measures to achieve them. In addition, planning makes it possible to define tasks to ensure the efficient functioning of the bank in the long term and quick adaptation to the changing conditions of the external environment. The success and efficiency of banking activity is conditioned by the establishment of priorities, a list of financial services, banking products and means of their promotion on the market, which must be decided in the planning process. Therefore, the process of financial planning should determine the

main directions of formation and use of the bank's financial resources and establish the principles of formation of financial relations with business partners. In order to increase the bank's operational efficiency, the planning methodology should ensure the preparation of a financial plan that reflects changes in the microenvironment under the influence of macroeconomic factors in monetary terms. The necessity of carrying out planning on the basis of regulatory cost management methods is formulated and an approach to determining the conditions of the bank's break-even operation is proposed. On the basis of the planning problems identified during the research, the application of a system of methods, which clearly delimits the scope of application for each of the selected methods, is substantiated. An important aspect of planning is the management of cash flows, which occupies a central place in ensuring the efficiency of banks' activities, managing their cost and increasing financial flexibility. When preparing a financial plan, attention should be focused on the scenario method, which allows a better understanding of the evolution of the macroeconomic environment and factors of potential threats to the bank. The scenario methodology will allow to increase, predict and develop the bank's flexibility and adaptability to various changes, which is especially important during macroeconomic instability.

Key words: banking activity, financial management, financial planning of bank activity, financial plan, planning methods.

JEL Classification: E44; G21; O21

Постановка проблеми. Питання фінансового менеджменту є одними із ключових в управлінні банком, оскільки для забезпечення керованості нових, більш складних систем, адаптованих до макроекономічної нестабільності, необхідні нові методи управління. Як показує сучасна практика фінансових відносин, ефективність систем фінансового менеджменту є недостатньою. Однією з причин цього є неефективне планування фінансової діяльності банків. Тому сьогодні існує об'єктивна потреба підвищення результативності функціонування банків через удосконалення системи фінансового планування.

Сталий і динамічний розвиток та надійність банків значно залежать від адекватних управлінських механізмів, що дозволяють оцінювати ситуацію, виявляти сильні та слабкі сторони, оперативніше приймати необхідні та виважені управлінські рішення. Водночас вітчизняні банки відчувають на собі негативні наслідки глобальних і національних економічних процесів в умовах скорочення ресурсної бази, зростання витрат і зниження доходів, що вимагає піднесення дієвості системи менеджменту банку та її ключової складової – фінансового планування. Планування визначається провідною функцією управління при прийнятті рішень щодо піднесення конкурентоспроможності й ефективності роботи банків за умови макроекономічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій спільноті дослідженню окремих проблем у сфері організації банками фінансового планування присвятили свої праці такі вчені як Азаренкова Г.М., Доценко І.О., Заруцька О.П., Кара Н.І., Киркач С.М., Чепелюк Г.М., Череп А.В. та інші. Були розглянуті окремі проблеми, що стосуються сутності та чинників підвищення банками результативності фінансового планування.

На думку Киркач С.М., розробка оптимальних варіантів фінансового плану, спрямованих на досягнення бажаних результатів із певною ефективністю, є основною функцією банківського менеджменту при імплементації управлінських рішень. Досягти бажаних результатів допомагає планування, що визначає кількісні вимоги до показників фінансової діяльності банку й допомагає вирішенню загальних фінансових проблем, пов'язаних з майбутнім станом банку [1].

Процеси планування банківської діяльності є багатограними. Висувається думка, що фінансове планування є заключним етапом бізнес-планування, змістом якого є оцінка того, чи має розроблений бізнес-план достатні ресурси та внутрішні можливості [2]. Дослідники [3, 4] зазначають, що існує три головні різновиди планування для банків: стратегічне, тактичне й оперативне, які об'єднуються у систему фінансового планування.

На думку Чепелюк Г.М., планування досі не постає як обов'язкове у вітчизняній банківській діяльності, але великі банки зараз все активніше його використовують [5]. Існує кілька причин повільного впровадження планування в операційну діяльність. Донедавна українські банки могли успішно функціонувати без використання складних методів керування, таких як планування, оскільки їхні доходи від банківських операцій були високими порівняно з середньосвітовими показниками. Поточний етап розвитку відзначається суцільним зниженням прибутковості банківських операцій і посиленням ринкової конкуренції, що підштовхує банки шукати нові джерела доходів. Визначальну допомогу в цьому може мати впровадження ефективної системи планування [6].

Череп А.В. та Ткаченко Е.Е. обґрунтовують, що фінансове планування має дуже істотне практичне значення через те, що воно є для банку детальним планом основної діяльності, а його результати визначені чіткою кількісною оцінкою [7].

Загалом ці та інші теоретичні підходи щодо з'ясування сутності планування містять у собі загальноекономічні аспекти (забезпечення ресурсами на майбутні періоди) та управлінські аспекти (прогнозування діяльності банку й використання цих прогнози з метою її подальшого розвитку). Таким чином, думки при визначенні для банку підходів до планування фінансової діяльності є достатньо розгалуженими, що вказує на необхідність подальшого дослідження для їх узагальнення та систематизації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних аспектів фінансового планування банківської діяльності й формулювання можливих напрямів його вдосконалення в умовах макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На тлі зростання банківського сектору, посилення конкуренції при наданні банківських послуг, очікуваного збільшення присутності іноземних банків на вітчизняному ринку створюється ситуація, коли банки будуть змушені покращувати свої показники за рахунок розширення своєї діяльності, а не її інтенсифікації [7, 8]. Одним із таких напрямів визначається піднесення якості менеджменту банку через впровадження ефективних систем фінансового планування.

Основною метою планування банківських операцій є підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Планування в банківській діяльності є багаторівневою системою. Верхнім рівнем системи банківського планування виступає стратегічне планування, що передбачає розробку ідей, постановку ключових цілей і завдань та визначення основних підходів до їх досягнення. Другий рівень – тактичне планування, яке окреслює заходи та завдання для реалізації стратегії. Третій рівень – фінансове планування – переводить стратегічні й тактичні заходи та завдання, розроблені на попередніх рівнях планування, у конкретні вартісні показники [9].

У сучасній практиці фінансового управління найпопулярнішими є такі визначення фінансового планування: засіб формулювання цілей суб'єкта господарювання та способів їхнього досягнення; як частина управлінського обліку та багатьох організаційних заходів, пов'язаних з менеджментом банку; як діяльність, що допомагає банкам планувати свої операції на фінансових ринках [1, 3-5].

Також економічна наука виокремлює низку методів фінансового планування, найпоширенішими з яких визнано: економічний аналіз, нормування, балансовий метод, дисконтування грошових потоків, сценарні методи та прогнозування [10, 11]. Сучасна теорія рекомендує використовувати лише один метод, попередньо довівши переваги кожного з них і пояснивши їх недоліки. Проте практичний досвід використання цих методів показує, що задіяння лише одного методу не дозволяє розкрити всі аспекти банківської діяльності при здійсненні фінансового планування.

Запровадження методів фінансового планування українськими комерційними банками є надзвичайно важким завданням через те, що такі плани тільки починають впроваджуватися [12]. У багатьох випадках точність виконання фінансових планів, підготовлених за існуючими методиками, є дуже низькою. Причин невиконання фінансових планів декілька:

- формальний підхід до їх розробки, коли не враховується специфіка формування банком окремих статей фінансового плану;

- фінансове планування часто закінчується екстраполяцією даних про розвиток банку у звітному періоді на майбутні періоди. За такого підходу макроекономічні тенденції не беруться до уваги, отже результати планування не містять практичної цінності;

- ситуація, коли банки можуть планувати свою діяльність на основі прогнозів макроекономічного середовища, що дозволяє їм виявляти тенденції на ринку банківських послуг, але вони не приділяють потрібної уваги мікросередовищу, вважаючи, що зможуть адекватно реагувати на зміни зовнішніх факторів.

Задля підвищення операційної ефективності банку методологія планування повинна забезпечувати підготовку фінансового плану, що у грошовому еквіваленті відображає зміни в мікросередовищі під впливом макроекономічних чинників. Саме це дозволить банку здобути фінансовий результат по максимуму.

Отже, методологія фінансового планування повинна базуватися не на використанні однієї або декількох методик планування, а на системі методик, яка чітко розмежовує для кожної сфери застосування. Методи фінансового планування повинні базуватися на фундаментальному аналізі макроекономічного середовища банку та його прогнозуванні. При цьому центральну увагу мають привертати такі моменти:

- динаміка ВВП, його розмір і структура, що дозволить визначити тенденції розвитку країни і секторів економіки;
- кон'юнктура світового ринку, яка визначає обсяги і структуру імпорту та експорту;
- фактори, що впливають на фіскальну й монетарну політику країни;
- ділова активність інших банків.

Оцінювання макросередовища дозволяє банку прогнозувати попит на банківські послуги, тенденції функціонування банківської системи й визначити перспективи і напрями розвитку конкретного банку. Перед формуванням фінансового плану слід провести базовий аналіз використання за минулий період наявних фінансових ресурсів з метою окреслення логічно послідовного та емпірично перевіреного пояснення економічних подій. З'ясувати це можна, використовуючи низку універсальних наукових методів: визначення сутності досліджуваного явища та створення концепцій, що описують механізми економічних процесів. Для визначення ефективності управління діяльністю банку необхідно розробити систему показників за допомогою нормативних методів. Перш ніж реалізувати цей метод на практиці, необхідно виявити статистичні залежності між окремими параметрами характеристик діяльності банку і факторами, що впливають на ці характеристики. Статистичні залежності встановлюються при дослідженні однорідної групи (в певному сенсі) найкращих процесів. З цією метою за результатами обчислень з'ясовують нормативні формули для визначення параметрів структури діяльності. Вони є основою для оцінки та вдосконалення діяльності банку, а також для визначення загальних вимог до банківських витрат. Як приклад, дані про норму часу обслуговування одного депозиту можуть вказувати як на витрати часу співробітників, так і надати інформацію для покращення якості банківських послуг.

На основі отриманих даних банки мають можливість удосконалити свою діяльність після ретельного аналізу, але вони повинні враховувати, що результати таких удосконалень мають бути збалансовані з розвитком банку [13]. Як приклад, після аналізу отриманих результатів щодо норми часу, витраченого на обслуговування клієнтів, банк може ухвалити рішення про встановлення програмного забезпечення, що значно зменшить нормативний показник часу, витраченого на збір депозитів, залучивши таким чином більше ресурсів. Проте збільшення обсягу таких ресурсів без відповідного зростання активних операцій не буде мати ніякого сенсу в контексті підвищення прибутковості банку.

Банківська діяльність є безперервним і багатоструктурним процесом, що розвивається у координації з різними складовими економіки і соціального життя населення, що в більшості випадків визначає його пропорційність. Пропорційність означає оптимальне співвідношення між окремими напрямками банківської діяльності. Дисбаланси у структурі діяльності роблять її неефективною та призводять до підвищення рівня банківських фінансових ризиків [8]. Необхідно проаналізувати опис та оцінку існуючих співвідношень, а також характеристику тенденцій структурних і регіональних пропорцій розвитку банку.

Управління грошовими потоками посідає центральне місце при забезпеченні ефективності діяльності банків, управлінні їх вартістю та підвищенні фінансової гнучкості. На відміну від чистого прибутку, грошові потоки можна співвіднести з надходженнями та відтоками грошових коштів, враховуючи амортизацію, інвестиції, дебіторську заборгованість та зміни в структурі власних і залучених коштів банку. Емпіричне правило розпізнається в тому, що існує сильна кореляція між дисконтованими грошовими потоками та результатами діяльності банку. Цей метод визначає майбутні наслідки банківської діяльності і здійснюється наступним чином: на підставі аналізу та фінансового планування прогноуються доходні, витратні та інвестиційні грошові потоки із розбивкою їх для кожного звітного періоду; з'ясовується ставка дисконтування; отримані грошові потоки дисконтуються; обчислюється залишкова вартість; поточна вартість майбутніх грошових потоків і залишкова вартість додаються; результати коригуються та перевіряються. Після порівняння отриманих результатів з очікуваними менеджмент банку ухвалює рішення про виконання або внесення коригувань до фінансового плану.

При підготовці фінансового плану банкам необхідно розглянути кілька варіантів настання (або ненастання) певної події, зважити ймовірності і потім вибрати прийнятний план розвитку. Метод сценаріїв постає підходящим способом організувати взаємодію між кількісними та якісними підходами та інтегрувати розглянуті методи прогнозування. Сценарій – це динамічна модель майбутнього, яка поетапно описує можливі події та вказує на ймовірність їх реалізації. Сценарії описують ключові фактори, які необхідно взяти до уваги, і показують, як ці чинники можуть вплинути, наприклад, на первинний попит. Зазвичай розробляється кілька альтернативних варіантів (сценаріїв), які можуть бути реалізовані за різних припущень, що ґрунтуються на результатах аналізу та прогнозів макро- та мікросередовища. Таким чином, для банку сценарій це не визначення єдиного бажаного стану того, що станеться в майбутньому, а опис майбутнього в якості дослідницького планування. Єдиний найбільш вірогідний сценарій слід розглядати як базову лінію, на якій вибудовуються поточні рішення. Інакші сценарії, що розглядаються як альтернативні, «ініціюються» для реалізації, коли реальність починає збігатися із їх змістом більшою мірою, ніж із базовим сценарієм. Сценарії зазвичай описуються в чітко визначених часових межах. Метод сценаріїв є одним з найефективніших способів розриву з традиційним мисленням. Сценарії змушують банк прораховувати всі можливі динамічні зміни зараз і для майбутнього банку, виявляти можливості, на яких фокусується розвиток банку. Сценарії змушують працівників банку мати справу з деталями і процесами, які могли б залишитися поза їхньою увагою при використанні інших вищезгаданих методів планування. Тому використання сценарного методу забезпечує:

- краще розуміння ринкових умов та їх еволюції у часі;
- оцінювання потенційних загроз для банку;
- обґрунтування прибуткових можливостей для банку;
- визначення найбільш придатних сфер, в яких можуть працювати комерційні банки;
- підвищення адаптивності банківської установи до змін у зовнішньому середовищі.

Методологія сценаріїв дозволить підвищувати, передбачати та розвивати гнучкість та адаптивність банку до різноманітних змін, що є особливо важливим при макроекономічній нестабільності.

Загалом, система методів, описаних вище, дозволяє провести комплексну оцінку економічного розвитку, на основі якої банки можуть розробити чіткий фінансовий план залучення та вкладання ресурсів для забезпечення максимальної адаптації мікросередовища до очікуваних змін.

Висновки. На сучасному етапі розвитку банківської системи багатьом банкам бракує планування, через це прийняття більшості управлінських рішень відбувається інтуїтивно. Така ситуація частково пов'язана з макроекономічними подіями в країні, такими як часті зміни в нормативно-правовій базі, висока інфляція, фінансова криза та військове вторгнення. Оновлення підходів до планування фінансової діяльності банків допоможе визначити альтернативні напрями і траєкторії розвитку банку, розподілити ресурси задля отримання банком максимального ефекту та конкурентних переваг. Використання цих рекомендацій у

банківській діяльності сприятиме розвитку процесів, пов'язаних із провадженням фінансового планування.

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу планування у вітчизняних банках, має бути підкріплена створенням відповідних організаційних структур фінансового менеджменту, що використовують методику збалансованої системи показників. Діяльність такої структури включає організацію та координацію процесу планування в банку, налагодження управлінського обліку, розробку методів планування та аналізу, окреслення регламентів процедур, правил і технічних процесів у банку, а також подальшу раціоналізацію системи управління в банку. Таким чином, ефективна методика планування фінансових показників допоможе банкам знаходити внутрішні резерви, дотримуватися планових норм витрат ресурсів, зменшити надмірне резервування ресурсів, непродуктивні витрати та незаплановані фінансові вкладення, ефективно використовувати виробничі потужності та створювати умови для підвищення якості банківських послуг.

Список використаної літератури

1. Киркач С.М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 345-350.
2. Khalatur S., Vinichenko I., Volovyk D. Development of modern business processes and outsourcing activities. *Baltic journal of economic studies*. 2021. Vol. 7(3). Pp. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>
3. Доценко І.О., Шпонарська А.М. Система фінансового планування в банківській діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч.2. С.107-110.
4. Хрипко І.С., Азаренкова Г.М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 324-328. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>
5. Чепелюк Г.М. Стратегічний аналіз та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>
6. Khalatur S., Radzevicius G., Velychko L., Fesenko V., Kriuchko L. Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern European countries. *Problems and perspectives in management*. 2019. Vol. 17(3). Pp. 293-305. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.24](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.24)
7. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danileviia A. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2022. Vol. 9(4). Pp. 56-76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))
8. Масюк Ю.В. Безпека банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8912>
9. Череп А.В., Ткаченко Е.Е. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3(19). С. 199-207.
10. Кара Н.І., Процик І.С. Розвиток механізмів бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку». 2022. № 2 (8). С.231-243.
11. Khalatur S., Velychko O., Oleksiuk V., Kravchenko M., Karamushka D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Vol. 3(50). Pp. 341-356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.3.50.2023.4050>
12. Khalatur S., Tvaronaviienl M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazsk, O. Impact of selected factors on digitalization of financial sector. *Entrepreneurship and sustainability issues*. 2022. Vol. 10(1). Pp. 358-377. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))

13. Zarutskya O., Ponomarova O., Pavlov R., Pavlova T., Levkovich O. Changes in Ukrainian banks business models in times of military crisis. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2022. Vol. 6(47). Pp. 8-18. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3923>

References

- [1] Kyrkach, S. (2014) "Ensuring the implementation process of financial planning of the bank's activities", *Business Inform*, vol. 3, pp. 345-350.
- [2] Khalatur, S., Vinichenko, I. and Volovyk, D. (2021) "Development of modern business processes and outsourcing activities", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7(3), pp. 195-202, DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>
- [3] Dotsenko, I. and Shponarska, A. (2015) "Financial planning system in banking", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: "Ekonomichni nauky"*, vol. 11, no. 2, pp. 107110.
- [4] Khrypko, I. and Azarenkova, H. (2019) "Financial planning as the main element of managing the bank's financial activities", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 5 (16), pp. 324-328, DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>
- [5] Chepeliuk, H.M. (2019) "Strategic analysis and development planning of bank in conditions of cooperation and factors of the environment", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54>
- [6] Khalatur, S., Radzevicius, G., Velychko, L., Fesenko, V. and Kriuchko, L. (2019) "Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern european countries", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17(3), pp. 293-305, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.24](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.24)
- [7] Khalatur, S., Pavlova, H., Vasileva, L., Karamushka, D. and Danileviua, A. (2022) "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 9(4), pp. 56-76, DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))
- [8] Masiuk, Yu. (2023) "Security of the banking system in the context of financial and economic security of the state", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8912>
- [9] Cherep, A. and Tkachenko, E. (2013) "Improving the organization of financial planning in banks", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3(19), pp. 199207.
- [10] Kara, N. and Protsyk, I. (2022) "Development of mechanisms for budgeting financial activities of banks in the conditions of international economic relations", *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku"*, vol. 2(8), pp. 231-243.
- [11] Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023) "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3(50), pp. 341-356, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>
- [12] Khalatur, S., Tvaronaviciene, M., Dovgal, O., Levkovich, O. and Vodolazska, O. (2022) "Impact of selected factors on digitalization of financial sector", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 10(1), pp. 358-377, DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))
- [13] Zarutskya O., Ponomarova O., Pavlov R., Pavlova T. and Levkovich O. (2022) "Changes in Ukrainian banks business models in times of military crisis", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 6(47), pp. 8-18, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3923>