

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»

©2024 ХОМА П. А.

УДК 658.012
JEL: G21; L10; M21; O21

Хома П. А. Оцінка стратегічного планування через призму аналізу фінансових показників на прикладі АТ «Ощадбанк»

Стаття присвячена дослідженню впливу стратегічного планування на фінансові показники банківської установи на прикладі АТ «Ощадбанк». В умовах динамічного ринкового середовища та щораз більшої конкуренції в банківському секторі стратегічне планування стає ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності фінансових установ. Мета дослідження полягає в оцінці ефективності стратегічного планування через аналіз ключових фінансових показників банку, що дозволяє визначити вплив стратегічних рішень на фінансову стійкість і конкурентоспроможність банку. Методологія дослідження включає комплексний аналіз наукової літератури з питань стратегічного управління, а також кількісну оцінку фінансових показників діяльності АТ «Ощадбанк». У роботі детально розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування, його завдання та етапи, що створює міцну основу для подальшого аналізу. Особлива увага приділяється специфіці стратегічного планування в банківському секторі та його адаптації до сучасних економічних викликів. Проведено глибокий аналіз ключових фінансових показників, включно з рентабельністю активів (ROA), рентабельністю власного капіталу (ROE), чистою процентною маржею (NIM) та співвідношенням витрат до доходів (CIR) за період 2021–2023 рр. Це дозволило оцінити динаміку фінансової ефективності банку в контексті реалізації його стратегічних планів. Результати дослідження показали значне поліпшення фінансових показників банку у 2023 р., зокрема суттєве зростання ROA та ROE, а також помітне зниження CIR, що свідчить про ефективність реалізації стратегічних планів, особливо в умовах складного зовнішнього середовища, спричиненого геополітичними факторами й економічною нестабільністю. На основі проведеного аналізу зроблено висновок про критичну важливість гнучкого стратегічного планування для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банку в умовах економічної невизначеності. Дослідження підкреслює необхідність постійної адаптації стратегічних планів до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей банку для досягнення стійкого фінансового зростання.

Ключові слова: стратегічне планування, фінансові показники, оцінка, управління підприємством, ефективність, рентабельність, банк.

Табл.: 3. Бібл.: 11.

Хома Павло Андрійович – студент, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: pavlokhoma@gmail.com

UDC 658.012
JEL: G21; L10; M21; O21

Khoma P. A. Assessment of Strategic Planning through the Analysis of Financial Indicators Based on the Example of JSC "Oschadbank"

The article is devoted to the study of the impact of strategic planning on the financial indicators of a banking institution on the example of JSC "Oschadbank". In a dynamic market environment and increasing competition in the banking sector, strategic planning is becoming a key tool for ensuring the stable development and improving the efficiency of financial institutions. The aim of the study is to assess the efficiency of strategic planning through the analysis of key financial indicators of the bank, which allows to determine the impact of strategic decisions on the financial stability and competitiveness of the bank. The methodology of the study includes a comprehensive analysis of scientific literature on strategic management, as well as a quantitative assessment of the financial indicators of JSC "Oschadbank". The article examines in detail the theoretical aspects of strategic planning, its tasks and stages, which creates a solid basis for further analysis. Particular attention is paid to the specifics of strategic planning in the banking sector and its adaptation to modern economic challenges. A profound analysis of key financial indicators, including return on assets (ROA), return on equity (ROE), net interest margin (NIM) and cost-to-income ratio (CIR) for the period 2021–2023 was carried out. This made it possible to assess the dynamics of the bank's financial efficiency in the context of the implementation of its strategic plans. The results of the study showed a significant improvement in the bank's financial indicators in 2023, including a significant increase in ROA and ROE, as well as a noticeable decrease in CIR, which indicates the efficiency of the implementation of strategic plans, especially in a difficult external environment caused by geopolitical factors and economic instability. On the basis of the analysis, it is concluded that flexible strategic planning is critical to ensure the financial stability and competitiveness of the bank in conditions of economic uncertainty. The study emphasizes the need for constant adaptation of strategic plans to changes in the external environment and internal capabilities of the bank to achieve sustainable financial growth.

Keywords: strategic planning, financial indicators, assessment, enterprise management, efficiency, profitability, bank.

Tabl.: 3. Bibl.: 11.

Khoma Pavlo A. – Student, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: pavlokhoma@gmail.com

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку ринкових відносин підприємства зіштовхуються з високим рівнем конкуренції, що змушує їх постійно шукати нові шляхи для поліпшення своїх фінансових показників. Одним із найважливіших інструментів для досягнення цієї мети є стратегічне планування, яке дозволяє не лише адаптуватися до змін на ринку, але й передбачати їх та ефективно використовувати на користь підприємства.

Стратегічне планування охоплює комплекс заходів, спрямованих на визначення довгострокових цілей підприємства, розробку стратегій для їх досягнення та оцінку результатів діяльності. Успішне стратегічне планування дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, але й значно їх поліпшувати, завдяки чому підприємство може покращувати фінансові показники й отримати стійкі конкурентні переваги.

Актуальність дослідження можливостей оцінки стратегічного планування через призму фінансових показників підприємства зумовлена потребою в постійному вдосконаленні методів управління та окремих складових стратегії розвитку, з огляду на динамічність ринкових умов і швидкий технологічний прогрес. В умовах, коли традиційні підходи до управління бізнесом часто втрачають свою ефективність, стратегічне планування стає невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства.

У сучасній науковій літературі стратегічне планування розглядається як ключовий елемент успішного управління підприємством. Дослідженню цього питання присвятили наукові праці такі українські та іноземні вчені, як Морозова М. Е., Карпіщенко О. І., Саенко М. Г., Тищенко О. М., Швець А. М., Слав'янська Н. Г., Соколова М. С., Забаріна К. Ф., Балабанова А. В., Кіндрацька Г. І., Горемікін В. А., Портер М., Пономаренко В. С., Тюха І. В., Шершньова З. Є., Гриньов А. В., Подольчак Н. Ю., Міщенко А. П., Квасній Л. Г. та інші.

Хоча багато аспектів стратегічного планування досліджено досить детально, існують певні прогалини, які потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо досліджено вплив на процес стратегічного планування таких факторів, як швидкі зміни у сфері технологій, глобалізація ринків та екологічні виклики.

Також потребує більш глибокого аналізу питання адаптації стратегічного планування на малих і середніх підприємствах, які часто не мають достатніх ресурсів для реалізації традиційних підходів до планування. Крім того, варто звернути увагу на інтеграцію концепцій сталого розвитку у стратегічне планування, що стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах.

Ці невирішені питання становлять основу для подальших досліджень, які мають на меті не лише теоретичне осмислення, але й практичне застосування стратегічного планування для забезпечення конкурентних переваг підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Метою цього дослідження є оцінка впливу стратегічного планування на формування та динаміку фінансових показників АТ «Ощадбанк».

Для досягнення мети дослідження було застосовано комплексний підхід, що поєднує системний аналіз літературних джерел з кількісною оцінкою ключових фінансових показників банківської діяльності АТ «Ощадбанк».

Стратегічне планування є ключовим елементом успішного управління підприємством, особливо в умовах динамічного ринкового середовища. Для глибокого розуміння сутності стратегічного планування доцільно розглянути визначення цього поняття, запропоновані різними авторами. У табл. 1 наведено узагальнення підходів до трактування поняття «стратегічне планування» провідними науковцями.

Аналізуючи визначення, наведені в табл. 1, можна виділити ключові аспекти стратегічного планування, які підкреслюють різні автори:

- ✦ Процес визначення довгострокових цілей підприємства.
- ✦ Розробка стратегій та шляхів досягнення поставлених цілей.
- ✦ Адаптація до змін зовнішнього середовища.
- ✦ Ефективний розподіл і використання ресурсів підприємства.
- ✦ Прийняття рішень для подальшого розвитку підприємства.
- ✦ Забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Враховуючи вищенаведені аспекти, пропонуємо таке визначення *стратегічного планування*: «Стратегічне планування – це систематичний процес визначення довгострокових цілей підприємства та розробки ефективної стратегії їх досягнення, який передбачає аналіз внутрішнього потенціалу підприємств та оцінку зовнішнього середовища, оптимальний розподіл ресурсів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища».

Це визначення охоплює ключові аспекти стратегічного планування, підкреслюючи його системність, орієнтацію на довгострокову перспективу, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем і внутрішніми ресурсами підприємства, а також його

Узагальнена таблиця визначення поняття «стратегічне планування»

Автор(-и)	Визначення
Морозова М. Е. [1, с. 267]	«Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення»
Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. [2, с. 9]	«Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища»
Саєнко М. Г. [3, с. 386]	«Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов турбулентного зовнішнього середовища»
Тищенко О. М. та ін. [4, с. 42]	«Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації»
Швець Л. М. [5]	«Стратегічне планування в науковій літературі розглядається як діяльність щодо формування цілей та стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства із зовнішніми можливостями, які будуть використані для досягнення цілей, або як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів»

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5].

роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Розглянувши різні підходи до визначення стратегічного планування та сформулювавши власне комплексне визначення, важливо зрозуміти, які конкретні завдання вирішує цей процес у діяльності підприємства. Чітке розуміння завдань стратегічного планування дозволяє не лише краще усвідомити його сутність, але й оцінити його практичну значущість для досягнення довгострокових цілей підприємства. Як правильно зазначає Морозова М. Е. [1], «...завдання стратегічного планування будь-якого підприємства зводяться до такого:

1. Планування зростання прибутку.
2. Планування витрат підприємства і, як наслідок, їх зменшення.
3. Збільшення частки ринку, збільшення частки продажів.
4. Поліпшення соціальної політики підприємства».

Від себе також додамо, що в сучасних умовах завдання стратегічного планування також можуть включати:

- ✦ Забезпечення інноваційного розвитку підприємства та впровадження нових технологій.
- ✦ Підвищення адаптивності підприємства до швидких змін ринкового середовища.

- ✦ Оптимізацію використання ресурсів підприємства, включно з людським капіталом.
- ✦ Розробку та впровадження стратегій сталого розвитку, що враховують екологічні аспекти діяльності.
- ✦ Формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства на довгострокову перспективу.
- ✦ Створення ефективної системи управління ризиками для забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Ці додаткові завдання відображають сучасні тенденції у стратегічному плануванні, враховуючи глобальні виклики, технологічний прогрес і зростаючу важливість соціальної відповідальності бізнесу. Вони доповнюють класичний підхід, розширюючи спектр стратегічних цілей та завдань, які стоять перед сучасними підприємствами в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Розглянувши завдання стратегічного планування, логічно перейти до аналізу етапів цього процесу. Розуміння послідовності та змісту кожного етапу є критично важливим для ефективної реалізації стратегічного планування на практиці. Етапи стратегічного планування представляють собою структурований підхід до розробки та впровадження стратегії підприємства. Вони забезпечують систематичність і повноту процесу планування, дозволяючи підприємству ефективно рухатися від визначення своєї місії до реалізації конкретних

стратегічних ініціатив. Слав'янська Н. Г. у своїй праці [6] виокремлює чотири основні етапи стратегічного планування на прикладі банківського сектора:

1. Визначення бачення та місії банку.
2. Оцінка середовища банку.
3. Визначення стратегічних цілей банку.
4. Побудова фінансової моделі банку.

Своєю чергою, у статті Морозової М. Е. [1], по суті, виділяються такі етапи стратегічного планування:

1. Визначення цілей підприємства.
2. Визначення місії підприємства.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Оцінка людських ресурсів.
5. Аналіз альтернатив і вибір стратегії.
6. Реалізація стратегії.
7. Оцінка стратегії.

Аналізуючи підходи Слав'янської Н. Г. [6] і Морозової М. Е. [1] до етапів стратегічного планування, можна виділити як спільні елементи, так і певні відмінності в їхніх концепціях. Обидві авторки підкреслюють важливість визначення місії та цілей підприємства як початкового етапу. Також вони наголошують на необхідності аналізу середовища, в якому функціонує підприємство. Однак підхід Морозової М. Е. [1] є більш детальним і охоплює ширший спектр етапів, адже включає оцінку людських ресурсів, аналіз альтернатив і вибір стратегії, а також етапи реалізації та оцінки стратегії. Слав'янська Н. Г. [6], зосереджуючись на банківському секторі, додає специфічний етап побудови фінансової моделі банку.

Узагальнюючи ці підходи й адаптуючи їх до сучасних умов ведення бізнесу, можна запропонувати таку інтегровану модель етапів стратегічного планування:

- ✦ Визначення місії та бачення підприємства.
- ✦ Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
- ✦ Формулювання стратегічних цілей.
- ✦ Оцінка ресурсів та можливостей.
- ✦ Розробка та аналіз стратегічних альтернатив.
- ✦ Вибір оптимальної стратегії.
- ✦ Розробка фінансової моделі та плану реалізації стратегії.
- ✦ Впровадження стратегії.
- ✦ Моніторинг та оцінка результатів.

Ми ж зосередимось на оцінці результатів стратегічного планування або, як цей етап називають Соколова М. С. і Ногіна С. М. [7], на контролі за виконанням плану.

Саєнко М. Г. [8, с. 112–113] серед традиційних методів оцінки стратегії виділяє розрахунково-аналітичні, графоаналітичні, економіко-математичні та евристичні. Також серед специфічних комплексних методів автор виокремлює: метод розриву, модель життєвого циклу товару і ринку, криву до-свіду, модель «продукт – ринок», матричні методи портфельного аналізу, портфельний аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та інші.

Як бачимо, інструментів та підходів до контролю чи оцінки стратегії та стратегічного планування існує чимало. Враховуючи, що основні завдання стратегічного планування так чи інакше зав'язані на фінансових результатах (збільшення доходу та зменшення витрат), на нашу думку, основним традиційним методом оцінки стратегічного планування виступає саме фінансовий аналіз.

Враховуючи важливість фінансового аналізу для оцінки ефективності стратегічного планування, особливо в банківському секторі, доцільно зосередитися на ключових фінансових показниках, які найбільш повно відображають результати стратегічної діяльності банку. Ці показники дозволяють не лише оцінити поточний фінансовий стан, але й простежити динаміку змін, що відбуваються внаслідок реалізації стратегічних планів.

На нашу думку, серед найбільш інформативних і широко використовуваних показників для оцінки ефективності стратегічного планування в банківському секторі можна виділити такі:

- ✦ *Рентабельність активів (ROA – Return on Assets)*: цей показник відображає ефективність використання активів банку для генерації прибутку. Розраховується за формулою:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активів}.$$
- ✦ *Рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity)*: демонструє ефективність використання капіталу, інвестованого власниками банку. Розраховується за формулою:

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічний власний капітал}.$$
- ✦ *Чиста процентна маржа (NIM – Net Interest Margin)*: показує ефективність процентної політики банку та його здатність генерувати прибуток від основної діяльності. Розраховується за формулою:

$$NIM = (\text{Чистий процентний дохід} / \text{Середньорічна вартість активів}) \times 100\%.$$
- ✦ *Співвідношення витрат до доходів (CIR – Cost-to-Income Ratio)*: відображає операційну ефективність банку та його здатність контролювати витрати. Розраховується за формулою:

$$CIR = \text{Операційні витрати} / \text{Операційні доходи}$$

Аналіз цих показників у динаміці дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізується стратегія банку та як вона впливає на його фінансові результати.

Далі розглянемо кожен із цих показників детальніше та проаналізуємо їх значення для АТ «Ощадбанк» у контексті стратегічного планування (табл. 2).

Перед оцінкою фінансових показників АТ «Ощадбанк» варто звернути увагу на Стратегію розвитку банку на 2021–2024 роки, схвалену Кабінетом Міністрів України [9]. Ця стратегія передбачає подальший розвиток «Ощадбанку» як провідного універсального банку України з фокусом на підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого рівня прибутковості.

Згідно з опублікованою інформацією стратегія спрямована на досягнення амбітних фінансових

цілей, включно зі зростанням прибутку, підвищенням дохідності та поліпшенням співвідношення витрат до доходів. Однак повний текст стратегії не доступний у відкритому доступі, що обмежує можливість для її детального аналізу.

Важливо також зазначити, що повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році значно змінило зовнішнє середовище функціонування банку. Ці обставини могли суттєво вплинути на реалізацію стратегічних планів та фінансові показники банку, особливо у 2022 р. Тому при аналізі фінансових показників необхідно враховувати як стратегічні цілі, так і значні зміни в макроекономічному середовищі.

Застосувавши формули, наведені вище, отримаємо такі результати (табл. 3).

На основі наведених даних можна зробити таку оцінку стратегічного планування через призму фінансових показників АТ «Ощадбанк», враховуючи особливості зовнішнього середовища:

Таблиця 2

Фінансові дані, необхідні для розрахунку показників

Стаття, тис. грн	Рік		
	2023	2022	2021
Звіт про прибутки і збитки (фінансові результати)			
Чистий процентний дохід	18,729,538	14,984,119	13,363,196
Операційні доходи	24,339,512	15,239,576	12,648,449
Операційні витрати (у т. ч. витрати на виплати працівникам, амортизаційні витрати, інші адміністративні витрати)	(15,093,038)	(14,608,138)	(11,596,570)
Чистий прибуток (збиток)	5,976,482	638,342	1,054,217
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Усього активів	346,535,723	269,274,070	234,971,434
Власний капітал	49,724,980	49,724,980	49,724,980

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11].

Таблиця 3

Розраховані фінансові показники

Показник	2023 р.	2022 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення		Темп приросту	
				2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021
Рентабельність активів (ROA), %	1,94	0,25	–	1,69	–	676	–
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	12,02	1,28	–	10,74	–	839	–
Чиста процентна маржа (NIM), %	6,08	5,94	–	0,14	–	2,36	–
Співвідношення витрат до доходів (CIR), %	62,01	95,86	91,68	–33,85	4,56	–35,31	4,18

Джерело: розраховано автором на основі [10; 11].

- ✦ Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) показали значне поліпшення у 2023 р. порівняно з 2022 р. ROA зростає з 0,25% до 1,94%, а ROE – з 1,28% до 12,02%. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання активів та власного капіталу банку, що може бути результатом успішної реалізації стратегічних планів.
- ✦ Чиста процентна маржа (NIM) показала незначне зростання з 5,94% до 6,08%, що вказує на стабільність процентної політики банку навіть в умовах складного зовнішнього середовища.
- ✦ Співвідношення витрат до доходів (CIR) демонструє найбільш вражаючу динаміку. Показник знизився з 95,86% у 2022 р. до 62,01% у 2023 р., що свідчить про значне підвищення операційної ефективності банку. Це може бути прямим результатом реалізації стратегічних ініціатив з оптимізації витрат і підвищення доходів.

Варто зазначити, що 2022 р. був надзвичайно складним через повномасштабне вторгнення РФ, що негативно вплинуло на фінансові показники банку. Однак, незважаючи на ці виклики, банк зумів не лише утримати свої позиції, але й значно поліпшити свої фінансові результати у 2023 р.

Суттєве поліпшення показників у 2023 р. може свідчити про ефективність стратегічного планування та здатність банку адаптуватися до складних умов. Зокрема, значне зниження CIR вказує на успішну реалізацію стратегії оптимізації витрат і підвищення доходів.

Загалом, позитивна динаміка ключових фінансових показників, особливо в умовах складного зовнішнього середовища, свідчить про ефективність стратегічного планування та управління в АТ «Ощадбанк».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні та розвитку фінансових показників підприємств, зокрема банківських установ, на прикладі АТ «Ощадбанк».

Стратегічне планування є невід'ємним інструментом забезпечення стабільного розвитку банку, адаптації до динамічних ринкових умов та впливу зовнішніх факторів. Воно дозволяє визначити довгострокові цілі, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та побудувати конкурентоспроможну фінансову модель.

Аналіз фінансових показників АТ «Ощадбанк» показав, що реалізація стратегічного плану-

вання позитивно впливає на такі ключові показники, як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чисту процентну маржу (NIM) і співвідношення витрат до доходів (CIR). Показники банку демонструють поліпшення ефективності діяльності, зокрема підвищення прибутковості та зниження операційних витрат.

Однак значні зовнішні фактори, такі як макроекономічні коливання та геополітична нестабільність, суттєво впливають на реалізацію стратегічних планів. Особливо це відчутно через повномасштабне вторгнення РФ, що викликало значні зміни у фінансовій діяльності банку та потребує перегляду стратегічних цілей.

Умови високої невизначеності підкреслюють важливість гнучкості стратегічного планування. Плани банку повинні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища для збереження стабільності та фінансової стійкості.

Отже, стратегічне планування є ключовим інструментом для забезпечення ефективної діяльності АТ «Ощадбанк» і поліпшення його фінансових показників, водночас потребуючи гнучкості для адаптації до зовнішніх викликів.

Подальші дослідження стратегічного планування можуть зосередитися на вивченні особливостей оцінки стратегічного планування через призму фінансових показників у різних галузях економіки. Особливо актуальним є аналіз адаптації стратегічного управління до умов швидких змін на глобальних ринках і розробка методів оцінки та управління ризиками в умовах економічної нестабільності. Оскільки кожна галузь має свої особливості, важливо досліджувати особливості оцінки стратегічного планування на прикладі різних підприємств для виявлення спільних закономірностей і специфічних факторів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*. 2019. № 35. С. 267–270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/Морозова_стаття_.pdf
2. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / уклад.: О. М. Тищенко, В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв та ін. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
5. Швець Л. М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1. С. 148–152. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>

6. Слав'янська Н. Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2003. Т. 7. С. 200–206. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55354/5/Slavianska_bank_strategy.pdf
7. Соколова М. С., Ногіна С. М. Суть та етапи стратегічного фінансового планування на підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Ч. 4. С. 141–143. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/245.pdf
8. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 130 с.
9. Уряд схвалив Стратегію розвитку АТ «Державний ощадний банк України» на 2021–2024 роки. *Урядовий портал*. 12.10.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-rozvitku-derzhavnij-oshchadnij-bank-ukrayini-na-2021-2024-roki>
10. Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
11. Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>

REFERENCES

- “Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року” [Joint-stock Company "State Savings Bank of Ukraine". Consolidated Management Report. Consolidated Financial Statements Together with Independent Auditor's Report for the Year Ended 31 December 2023]. <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
- “Акціонерне товариство «Державний Ощадний Банк України». Консолідований звіт про управління. Консолідована фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року” [Joint-stock Company "State Savings Bank of Ukraine". Consolidated Management Report. Consolidated Financial Statements Together with Independent Auditor's Report for the Year Ended 31 December 2022]. <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
- Karpishchenko, O. I., Illiashenko, K. V., and Karpishchenko, O. O. *Stratehichne planuvannia* [Strategic Planning]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2013.
- Morozova, M. E. “Stratehichne planuvannia. Poniattia i etapy stratehichnoho planuvannia” [Strategic Planning. Concept and Stages of Strategic Planning]. *Virtus*. 2019. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/Морозова_стаття_.pdf
- Saienko, M. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic Management of the Enterprise]. Ternopil: TNEU, 2011.
- Saienko, M. H. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2006.
- Shvets, L. M. “Protses stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi” [The Process of Strategic Planning at the Enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2009): 148-152. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>
- Slavianska, N. H. “Teoretychni aspekty rozrobky bankivskykh stratehii ta stratehichnoho analizu finansovykh rezultativ” [Theoretical Aspects of Development of Banking Strategies and Strategic Analysis of Financial Results]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 7 (2003): 200-206. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55354/5/Slavianska_bank_strategy.pdf
- Sokolova, M. S., and Nohina, S. M. “Sut ta etapy stratehichnoho finansovoho planuvannia na pidpriemstvi” [The Essence and Stages of Strategic Financial Planning at the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, iss. 5, part 4 (2014): 141-143. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/245.pdf
- Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management] / O. M. Tyshchenko et al. Kharkiv: KhNADU, 2016.
- “Uriad skhvalyv Stratehiu rozvytku АТ «Державний ощадний банк України» на 2021-2024 року” [The Government Approved the Development Strategy of JSC "State Savings Bank of Ukraine" for 2021-2024]. *Uriadovyi portal*. October 12, 2021. <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategiyu-rozvitku-derzhavnij-oshchadnij-bank-ukrayini-na-2021-2024-roki>

Науковий керівник – Гречко А. В., доктор економічних наук, професор кафедри економіки і підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»