

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра Економіки, менеджменту та адміністрування

**Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне
функціонування організацій фінансової сфери діяльності**

Кваліфікаційна робота (проєкт)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 471 групи
спеціальності: 051 Економіка
освітньо-професійної програми «Економіка»
Альбертов Шерзодбек Бахтіяр огли

Керівник: Адвокатова Н.О., кандидатка
економічних наук, доцентка

Рецензент: Алісєвич С.В.,
ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «фактори зовнішнього середовища»	6
1.2. Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	17
2.1. Характеристика діяльності КБ «Приватбанк»	17
2.2. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку	22
2.3. Аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність банку	29
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УСУНЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	34
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне функціонування організацій у фінансовій сфері діяльності є невід'ємною складовою успішності будь-якого фінансового підприємства чи установи. Зовнішнє середовище включає економічні, політичні, технологічні та соціокультурні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації. Це можуть бути зміни в законодавстві, фінансові кризи, коливання курсів валют, а також зміни в попиті та пропозиції на ринку.

З іншого боку, внутрішнє середовище включає організаційну культуру, стратегії управління, фінансові ресурси та технологічні можливості. Ефективне управління цими внутрішніми аспектами визначає конкурентоспроможність та стійкість організації на ринку.

Успішна адаптація до змін у зовнішньому середовищі та вироблення стратегій, які враховують ці впливи, є ключовими для забезпечення стабільності та процвітання фінансових організацій. Тільки шляхом постійного моніторингу, аналізу та адаптації можна досягти успіху в цій складній та динамічній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне функціонування організацій розглядалися в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Л. Болтянська [3], О. Велика [4], Т. Длугопольська [7], А. Кочорба [23], Т. Катола [7], Д. Хропонюк [7] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне функціонування організацій фінансової сфери діяльності.

Зазначена мета передбачає вирішення наступних завдань:

– розглянути теоретичні підходи до визначення поняття «фактори зовнішнього середовища»;

- дослідити методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію;
- дати характеристику діяльності КБ «Приватбанк»;
- провести аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку;
- провести аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність банку;
- обґрунтувати напрямки усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне функціонування АТ КБ «Приватбанк».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є зовнішнє та внутрішнє середовище АТ КБ «Приватбанк».

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися такі *методи*: метод пошуку та збору інформації, табличний та графічний методи, метод узагальнення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наведені у роботі висновки та пропозиції направлені на усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність фінансової установи.

Інформаційна база дослідження. Для проведення теоретичних досліджень було здійснено аналіз науково-літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються обраної тематики. Додатково були використані Інтернет-видання, які надали доступ до актуальних даних, статей, звітів та інших джерел, що стосуються теми дослідження. Окрім цього, у процесі написання кваліфікаційної роботи була використана звітність АТ КБ «Приватбанк».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи

становить 46 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 3 рисунки та список використаних джерел зі 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «фактори зовнішнього середовища»

Кожна організація – це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Вперше ідею розглядати підприємство як відкриту систему висунув німецький учений Х. Ульрех. Коли підприємство здійснює свою діяльність, воно стикається з двома середовищами: зовнішнім та внутрішнім, які впливають на його функціонування. На думку вченого, основними компонентами зовнішнього середовища є державні органи, механізми ринкового контролю та його учасники, громадські організації та засоби масової інформації [27].

Зовнішнє середовище функціонування підприємства має характерну особливість – підприємство не може самостійно контролювати його. ставить перед підприємством завдання дослідження основних компонентів та факторів, що впливають на нього. Такий підхід дає змогу створити ефективний механізм управління адаптаційними змінами, зокрема адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

О. Капліна та Д. Зайченко визначають зовнішнє середовище як сукупність зовнішніх факторів, з якими суб'єкти економічної діяльності взаємодіють та які повинні враховувати у своїй діяльності [12, с. 26]. На нашу думку, дане визначення зовнішнього середовища дещо звужує його сутність лише до врахування факторів, не враховуючи основні компоненти та можливі взаємозв'язки.

На думку М. Клименко, зовнішні фактори є переважно неконтрольованими силами, які впливають на рішення менеджерів та їх дії, а також на внутрішню структуру і процеси в організації [24, с. 78]. Однак, ми

вважаємо, що зовнішні фактори можуть бути як контрольованими з боку підприємства, так і неконтрольованими. Такий підхід створює передумови для управління адаптаційними змінами діяльності підприємств, включаючи виявлення та управління контрольованими зовнішніми факторами.

На думку Ф. Елбінга, зовнішнє оточення організації стає джерелом проблем для сучасних керівників [26, с. 23]. Проте такий однобічний підхід до розуміння зовнішнього середовища діяльності підприємства не дає йому можливостей розвитку, а звужує процес його діяльності лише до пристосування без активної адаптації.

А. Градова визначає середовище функціонування підприємства як економічну категорію, що відображає сукупність зовнішніх факторів впливу, які не знаходяться в межах прямого безпосереднього контролю організації [6, с. 56]. Проте такий підхід також, на нашу думку, обмежує розуміння середовища підприємства, не враховуючи його внутрішнє середовище, що також впливає на діяльність і потребує управління при адаптації до змін.

На нашу думку, зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх факторів, які впливають на підприємство.

Сучасна наукова література розглядає зовнішнє середовище як складну багаторівневу структуру елементів, що перебувають поза межами підприємства та різним чином впливають на його діяльність.

На думку Г. Осовської, О. Фіщук та І. Жалінської, зовнішнє середовище має три рівні:

– мезосередовище (безпосереднє оточення). Це середовище складається з ближчих факторів, таких як конкуренти, постачальники, клієнти, ринкові умови, технології та регулятивні норми, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства;

– макросередовище (опосередковане оточення). Цей рівень включає більш широкі та загальні фактори, такі як економічні, політичні,

соціокультурні та технологічні тенденції, що впливають на бізнес-середовище, але можуть бути менш безпосередньо пов'язані з конкретними діями підприємства;

– мегасередовище (світовий масштаб). Це найширший рівень, який охоплює глобальні тенденції, такі як світова економічна стабільність, міжнародні відносини, геополітичні ризики та екологічні проблеми, що можуть мати далекосяжний вплив на діяльність підприємства [17, с.93].

Однак частіше основні фактори зовнішнього середовища розподіляють на дві групи: фактори макросередовища (фактори непрямого впливу) та фактори мікросередовища (фактори прямого впливу) підприємства (рис.1.1).

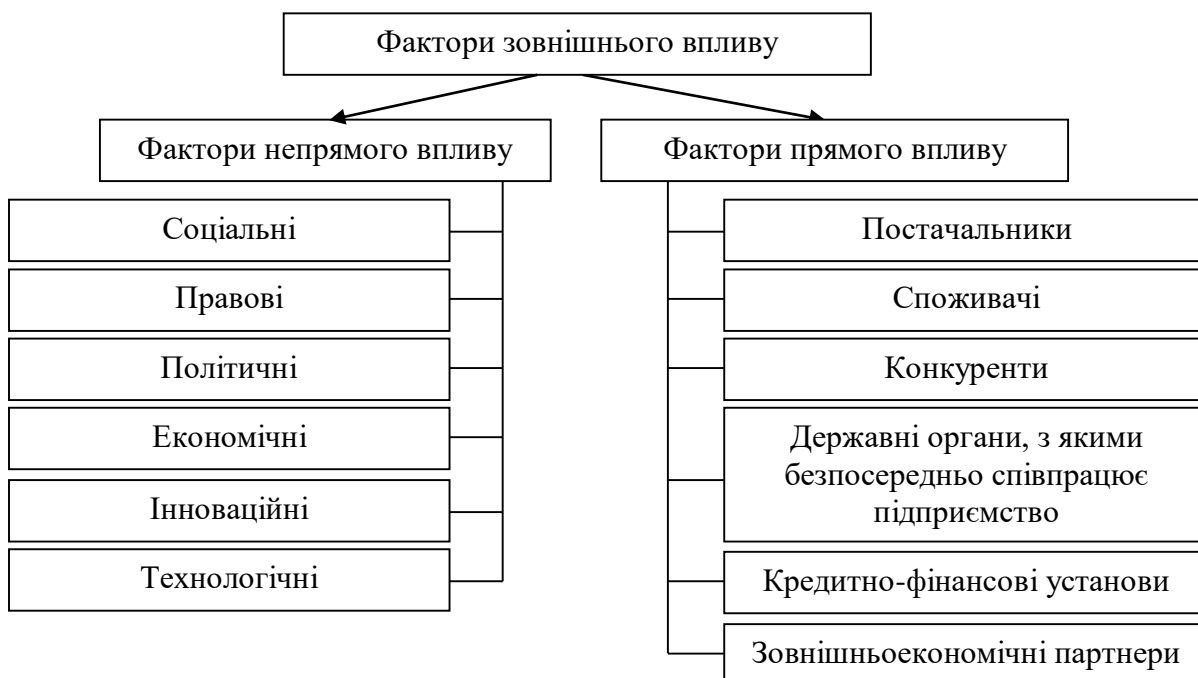


Рис.1.1. Фактори зовнішнього середовища організації

Джерело: [7]

Т. Харченко та А. Ковтун пропонують поділити елементи макросередовища на два рівні. На першому рівні розглядаються систематичні фактори, які існують стабільно або впродовж тривалого часу і завжди впливають на діяльність підприємства:

- економічна ситуація;
- політико-правова обстановка в країні;

- кон'юнктура ринку;
- рівень інфляції [25].

На другому рівні доцільно розглядати несистематичні фактори, які впливають на підприємство стохастично або з визначеним періодом виникнення:

- технологічне середовище;
- соціально-культурний розвиток у країні;
- демографічна ситуація;
- географічне середовище;
- економічна обстановка [25].

У цьому підході можемо побачити схожість з виділенням макросередовища діяльності підприємства та непрямих факторів його впливу. Обидва підходи враховують широкий спектр факторів, які впливають на діяльність підприємства, і розглядають їх на різних рівнях або в категоріях систематичних та несистематичних. Це дає змогу краще розуміти різноманітність зовнішніх впливів і адаптувати стратегії підприємства до змін в цих середовищах.

В рамках даного дослідження справедливим буде зауважити, що існують й інші класифікації факторів (Додаток А).

Варто також зазначити, що науковці виділяють певні особливості зовнішнього середовища підприємства. Так, наприклад, В. Тищенко виокремив такі особливості зовнішнього середовища підприємства:

- об'єктивний фактор впливу. Ці умови існують незалежно від діяльності підприємства та мають вплив на нього;
- взаємозалежність факторів. Зміна одного фактору може впливати на інші, показуючи їх взаємозв'язок.
- складність, кількість та різноманітність факторів. Різноманіття та складність факторів, які впливають на підприємство, може бути значною.
- динамічність. Швидкість змін у середовищі може бути значною, вимагаючи від підприємства гнучкості та адаптації;

– невизначеність. Інформація про середовище та її ймовірність можуть бути відносно невизначеними, що ускладнює процеси прийняття рішень [23].

Л. Болтянська розглядає ще більше характеристик факторів зовнішнього середовища:

– взаємозалежність факторів. Зміна одного фактору може призвести до змін у інших;

– взаємопов'язаність факторів. Рівень, на який зміна одного фактору впливає на інші, визначається силою їх взаємозв'язку;

– складність зовнішнього середовища. Визначається кількістю та різноманітністю факторів, на які підприємство має реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівнем мінливості цих факторів;

– динамічність та мінливість зовнішнього оточення. Вказує на швидкість змін у середовищі, що оточує підприємство;

– невизначеність зовнішнього оточення. Функція від кількості та достовірності інформації щодо дії кожного фактору, що ускладнює прийняття рішень [3, с. 3].

Враховуючи особливості факторів зовнішнього середовища, оцінка їх впливу на розвиток підприємства стає складною задачею. Для кожного з цих факторів проводиться аналіз з метою виявлення потенційних труднощів, які можуть виникнути у відповідній сфері діяльності, а також для визначення можливостей, які відкриваються для підприємства.

Постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища і прогнозування їх впливу дозволяють керівництву підприємства розробляти відповідні стратегії поведінки, які максимально адекватно відповідають поточній ситуації.

Отже, узагальнюючи різноманітні підходи до визначення поняття «фактори зовнішнього середовища», можна визначити, що вони включають в себе широкий спектр зовнішніх впливів, що формують умови та обставини, в яких функціонує підприємство. Ці фактори можуть бути розділені на

систематичні та несистематичні, макросередовище та мікросередовище, а також фактори прямого та непрямого впливу.

Враховуючи їх складність, взаємозв'язок та динаміку, важливо постійно моніторити та аналізувати зовнішнє середовище для ефективного управління та адаптації підприємства до змін, що забезпечує збереження конкурентоспроможності та стійкості у сучасному бізнес-середовищі.

1.2. Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію є ключовою складовою стратегічного управління, так як забезпечує можливість адаптації до змінних умов і визначення оптимальних шляхів розвитку. В сучасному мінливому бізнес-середовищі, розуміння впливу зовнішніх чинників стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації. У цьому контексті методики дослідження є необхідним інструментом для ефективного аналізу та прийняття стратегічних рішень.

Аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління, який дає змогу підприємствам ефективно реагувати на зміни та визначати свої можливості та загрози. Цей процес включає в себе оцінку економічного, соціокультурного, політичного, технологічного та інших аспектів зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства. Шляхом аналізу цих факторів підприємство отримує можливість передбачати та реагувати на зміни, використовуючи знайдені можливості для свого розвитку та мінімізуючи ризики, пов'язані з потенційними загрозами.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство проводиться за певними параметрами, що згруповано в табл.1.1

Таблиця 1.1

Основні параметри оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство

№ за/п	Параметр	Характеристика
1	Оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії	Цей параметр передбачає аналіз змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні тенденції, політичні рішення, технологічні інновації тощо, і визначення їх впливу на поточну стратегію підприємства
2	Визначення факторів, які є загрозою для поточної стратегії підприємства	Під цим параметром розуміється ідентифікація потенційних загроз, таких як конкуренція, зміни в законодавстві, ризики на ринках тощо, які можуть перешкоджати успішній реалізації поточної стратегії
3	Визначення факторів, що надають більше можливостей для досягнення загальних для підприємства цілей унаслідок коректування плану	Цей параметр передбачає виявлення факторів, таких як зміни в попиті, нові технології, можливості на ринках тощо, які можуть бути використані для покращення поточної стратегії або реалізації нових стратегічних напрямків

Джерело: [5]

Ці параметри разом допомагають підприємствам зрозуміти вплив зовнішнього середовища на їх діяльність і вчасно адаптуватися до змін, максимізуючи можливості і мінімізуючи ризики.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство дає йому час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Зазначимо, що процес дослідження стану зовнішнього середовища включає в себе виконання ряду етапів, кількість яких варіюється в залежності від мети дослідження та від наукових поглядів виконавця дослідження (табл. 1.2).

Ці етапи є ключовими для забезпечення ефективного та комплексного дослідження впливу зовнішнього середовища на підприємство.

Важливо зауважити, що розглядаючи методичні підходи до проведення аналізу зовнішнього середовища, треба зазначити необхідність дотримання основних принципів, таких як:

- принцип об'єктивності,
- системності,
- принцип розвитку,
- регулярності,
- гнучкості
- релевантності [5].

Таблиця 1.2

Процес дослідження стану зовнішнього середовища

№ за/п	Етап	Опис
1	Структурування зовнішнього середовища підприємства	Цей етап передбачає ідентифікацію та визначення найважливіших елементів або чинників зовнішнього середовища, які потребують подальшого дослідження
2	Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища	На цьому етапі встановлюються ключові аспекти зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на підприємство, та визначаються межі аналізу, які потребують особливої уваги
3	Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження	На цьому етапі здійснюється збір необхідної інформації з різних джерел про зовнішнє середовище, яка допоможе у проведенні подальшого аналізу
4	Визначення методичного інструментарію дослідження	Тут визначаються методи, інструменти та підходи, які будуть використані для здійснення дослідження зовнішнього середовища
5	Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків	На останньому етапі здійснюється аналіз та оцінка отриманих даних, формулюються висновки та рекомендації щодо впливу зовнішнього середовища на підприємство

Джерело: [15]

Вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних методів оцінки, щоб ефективно визначити можливості та ризики, що впливають на стратегічне планування та прийняття управлінських рішень.

В табл.1.3 згруповані основні методи оцінки факторів зовнішнього середовища.

Методи оцінки факторів зовнішнього середовища

№ за/п	Група факторів	Методи оцінки
1	Макросередовище	PEST-аналіз
		SWOT-аналіз
		Метод «5x5» А.Х. Мескома
		TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society)
		Експертні
		Статистичні
		Економіко-математичні
2	Мікросередовище	SWOT-аналіз
		Прогностичні
		Експертні
		Статистичні
		Економіко-математичні
3	Конкуренти	Сценарний аналіз
		Побудова карти стратегічних груп
		Модель Херфендаля-Хіршмана
		Модель п'яти сил за Портером
		Побудова конкурентного профілю

Джерело: [22]

Коротко розглянемо кожен з методів оцінки:

I. Макросередовище:

1. PEST-аналіз. Використовується для оцінки політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що впливають на підприємство.

2. SWOT-аналіз. Допомагає визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

3. Метод «5x5» А.Х. Мескома. Оцінює фактори за п'ятьма категоріями, такими як технологія, економіка, ринок, політика та суспільство, та їх вплив на організацію.

4. TEMPLES. Аналізує технологічні, економічні, ринкові, політичні, правові, екологічні та соціальні аспекти зовнішнього середовища.

5. Експертні методи. Застосовуються для отримання кваліфікованої оцінки впливу зовнішніх факторів від експертів у відповідних галузях.

6. Статистичні методи. Використовуються для аналізу статистичних даних щодо різних аспектів зовнішнього середовища.

7. Економіко-математичні методи. Використовуються для моделювання впливу різних економічних і математичних факторів на підприємство.

II. Мікросередовище:

1. SWOT-аналіз. Визначає сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

2. Прогностичні методи. Використовуються для прогнозування майбутніх тенденцій та подій у мікросередовищі, таких як зміни в ринкових умовах або технологічні інновації.

3. Експертні методи. Основані на думках та оцінках експертів щодо факторів, що впливають на підприємство у його мікросередовищі.

4. Статистичні методи. Використовуються для аналізу статистичних даних, таких як фінансові показники, динаміка продажів тощо, для отримання інформації про мікросередовище.

5. Економіко-математичні методи. Застосовуються для моделювання впливу різних факторів на підприємство, включаючи економічні та математичні аспекти.

6. Сценарний аналіз. Використовується для розгляду різних можливих сценаріїв розвитку подій у мікросередовищі, допомагаючи підприємству готуватися до різних можливих ситуацій.

III. Конкуренти:

1. Побудова карти стратегічних груп. Цей метод визначає групи конкурентів за критеріями, такими як цінова стратегія, цільовий ринок, технологічність тощо, щоб зрозуміти, як підприємство позиціонується відносно інших у своїй галузі.

2. Модель Херфендаля-Хіршмана. Ця модель оцінює концентрацію ринку та рівень конкуренції за допомогою індексу концентрації та індексу Хіршмана.

3. Модель п'яти сил за Портером. Цей аналітичний підхід оцінює рівень конкуренції в галузі, визначаючи силу п'яти основних факторів: загроза нових учасників, потужність покупців, потужність постачальників, загроза заміщення та інтенсивність конкурентної боротьби.

4. Побудова конкурентного профілю. Цей метод полягає в детальному аналізі конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін, щоб отримати інсайти та переваги підприємства в контексті конкурентного середовища.

Отже, дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію є ключовим етапом стратегічного управління, що дає змогу адаптуватися до змін та визначати оптимальні стратегії розвитку. Різноманітні методи оцінки, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, TEMPLES, експертні методи та економіко-математичні моделі, забезпечують комплексний погляд на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Ці методи допомагають ідентифікувати сильні сторони, виявляти можливості для розвитку та аналізувати загрози, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Використання цих методик є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Характеристика діяльності КБ «Приватбанк»

Публічне акціонерне товариство Комерційний банк «Приватбанк» спочатку був зареєстрований як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю та потім реорганізований у закрите акціонерне товариство у 2000 році. У 2009 році банк змінив свою організаційно-правову форму на публічне акціонерне товариство, у якому відповідальність акціонерів обмежена кількістю акцій, що їм належать, відповідно до законодавства України.

Станом на 31 грудня 2023, Уряд України є кінцевою контролюючою стороною банку. Міністерство фінансів України стало єдиним акціонером Банку після націоналізації банку у грудні 2016 р. [18]

На підставі Ліцензії Національного банку України №22 банк здійснює наступні банківські операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків–кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;

На підставі письмового Дозволу Національного банку України №22-2 від 29.07.2003 року та додатку до нього банк також має право здійснювати:

- інвестиції до статутних капіталів та акцій інших юридичних осіб;
- випуск, обіг, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;
- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;
- операції за дорученням клієнтів або від свого імені: з інструментами

грошового ринку, з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках, з фінансовими ф'ючерсами та опціонами;

– довірче управління коштами та цінними паперами за угодами з юридичними й фізичними особами;

– депозитарну діяльність та діяльність по веденню реєстрів власників іменних цінних паперів [18].

Окрім того, банк має право здійснювати наступні операції та угоди:

– операції з валютними цінностями;

– емісію власних цінних паперів;

– організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;

– здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені;

– надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;

– придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);

– лізинг;

– послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;

– випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;

– випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;

– надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій [18].

Банк також здійснює оціночну діяльність за такими напрямками оцінки:

1) оцінка об'єктів в матеріальній формі:

а) оцінка об'єктів нерухомого майна, в тому числі земельних ділянок;

б) оцінка машин, обладнання та окремих видів транспортних засобів;

в) оцінка автотранспортних засобів;

г) оцінка літальних апаратів;

д) оцінка судноплавних засобів [18].

2) оцінка цілісних майнових комплексів, паїв, цінних паперів, майнових прав і нематеріальних активів, в тому числі оцінка прав на об'єкти інтелектуальної власності [18];

3) оцінка земельних ділянок [18].

Згідно Статуту банк також має право здійснювати іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України відповідно до отриманих дозволів (ліцензій) уповноважених органів згідно чинному законодавству України (якщо здійснення такої діяльності потребує отримання дозволу), а саме:

- приймання під заставу, скупка у населення ювелірних та інших побутових виробів із дорогоцінних металів та дорогоцінних каменів;
- реалізація пам'ятних, ювілейних та інвестиційних монет;
- виконання функцій страхового посередника;
- діяльність інформаційного агентства з метою надання інформаційних послуг;
- збирання, обробка, зберігання, підготовка інформації до розповсюдження, випуск і розповсюдження інформації;
- професійна діяльність на ринку цінних паперів;
- самостійне ведення власного реєстру власників іменних цінних паперів [18].

Банк здійснює ведення реєстрів власників іменних цінних паперів. Банк також здійснює зберігання і обслуговування обігу цінних паперів на рахунках в цінних паперах і операцій емітенту відносно емітованих ним цінних паперів. Зазначені операції здійснюються на підставі дозволів Державної комісії по цінним паперам та фондовому ринку у відповідності до вимог чинного законодавства.

Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20

вересня 2001 р. (зі змінами). Станом на 31 грудня 2019 та 2020 років Фонд гарантування вкладів фізичних осіб забезпечує повернення вкладникам депозитів до 200 тисяч гривень на одну особу у випадку, якщо в Банку розпочата процедура ліквідації [18].

Місце знаходження даного Банку є м. Київ, вул. Грушевського, 1Д, центральний офіс розташовано у м. Дніпро за адресою вул. Набережна Перемоги, 30.

Станом на 31.12.2020 р. АТ «Приватбанк» має 30 філій і 2 213 функціонуючих відділень по Україні [18].

АТ «Приватбанк» на сьогоднішній день є провідним банком на українському ринку роздрібною банкінгу. Він має велику клієнтську базу в цьому сегменті і надає для фізичних осіб широкий спектр банківських послуг, включаючи рахунки, кредити, депозити, платіжні послуги та інше.

Попри своє лідерство в роздрібному банкінгу, «Приватбанк» також активно розширює свої послуги для малого та середнього бізнесу, а також корпоративного сектору [18].

Також АТ «Приватбанк» є визнаним лідером у впровадженні інноваційних рішень та продуктів у банківському секторі України. Банк продовжує інноваційну траєкторію, запровадивши такі рішення, як платіжні міні-термінали, вхід в Інтернет-банк через QR-код, онлайн-інкасацію та різноманітні мобільні додатки. Зокрема, додаток «Приват 24» став одним із найпопулярніших і зручних інструментів для клієнтів банку. Він надає доступ до близько 147 різних банківських послуг і став другим за популярністю серед українських користувачів під операційною системою Android [18].

Окрім того, «Приватбанк» був першим банком в Україні, який підтримує ApplePay та GooglePay. Це дає змогу власникам iPhone та Android зручно та безпечно оплачувати покупки за допомогою своїх смартфонів або розумних годинників. За результатами 2022 року, кожен другий користувач GooglePay в Україні є клієнтом «Приватбанку» [18].

Із 2019 року для користувачів працює сервіс Smart-ID, який замінює електронний або фізичний підпис на державних документах, завдяки чому всі клієнти «Приватбанку» тепер витрачають набагато менше часу на взаємодію з державою, зокрема швидше платять податки або отримують довідки у Пенсійному фонді.

АТ КБ «Приватбанк» є універсальним банком, що має системну важливість, працює в усіх регіонах України через розгалужену мережу відділень та філій. Стійкість банків до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища обумовлює гнучка організаційна структура управління, яка є однією з найбільш прогресивних як серед вітчизняних і європейських банків за рахунок комбінації провідних світових практик.

Станом на 30 червня 2023 року Банк має 8 філій і 1199 функціонуючих відділень в Україні, а також філію на Кіпрі [18]. Банк має ефективну СВК через: централізацію функцій на рівні Головного офісу; застосування єдиних стандартів функціонування структурних підрозділів, максимальне спрощення процесів та усунення дублювання функцій, підвищення рівня автоматизації банківських операцій та процесів управління, підвищення ефективності взаємодії між бек-офіс, мідл-офіс і фронт-офіс, а також Головним офісом, філіями і відділеннями.

Відповідно до можливостей, наданих статтею 13 Закону України «Про банки і банківську діяльність», АТ КБ «Приватбанк» є членом банківської асоціації «Незалежна асоціація банків України» (НАБУ), код ЄДР якої становить 37924657, а адреса: 03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 72А/96. АТ КБ «Приватбанк» є членом професійного об'єднання – Асоціації учасників ринку капіталу та деривативів, яка виконує функції СДР – депозитарна діяльність та торгівля ЦП. АТ КБ «Приватбанк» є членом Асоціації «Українські Фондові Торговці» – СДР фондового ринку зі статусом у сфері депозитарної діяльності та діяльності з торгівлі ЦП.

Отже, діяльність АТ КБ «Приватбанк» відзначається стабільністю та успішністю на фінансовому ринку України. Банк є ключовим гравцем у своїй

ніші, надаючи широкий спектр банківських послуг для клієнтів різних сфер індустрії та особистих потреб. Його активна участь у Фонді гарантування вкладів фізичних осіб та високий рівень соціальної відповідальності підтверджують його надійність та довіру серед клієнтів. Завдяки ефективному корпоративному управлінню та здатності адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, КБ «Приватбанк» продовжує займати лідерські позиції та відповідати високим стандартам якості обслуговування.

2.2. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку

Вплив зовнішнього середовища на діяльність банку визначається широким спектром факторів, які включають економічні, політичні, соціокультурні та технологічні аспекти. Осмислення цих факторів є важливою передумовою для ефективного управління банківською діяльністю та розробки стратегій її розвитку.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку проведемо за допомогою наступних методів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, TEMPLES.

1. SWOT-аналіз дасть змогу нам визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Бачимо, АТ КБ «Приватбанк» має значний потенціал і солідні сильні сторони, що створюють основу для успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Провідні позиції на ринку та високий стандарт обслуговування клієнтів свідчать про визнання банку та довіру споживачів. Кадровий склад високої кваліфікації та система постійного підвищення кваліфікації персоналу дозволяють банку ефективно впроваджувати нові технології та підтримувати високий рівень обслуговування.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз зовнішнього середовища АТ КБ «Приватбанк»

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Займає провідні позиції на ринку банківських послуг. 2. Кадровий склад високої кваліфікації. 3. Високий стандарт обслуговування клієнтів у банку. 4. Багаторічний досвід у фінансовому секторі. 5. Широкий спектр наданих послуг. 6. Використання власного програмного забезпечення у банку. 7. Система постійного підвищення кваліфікації персоналу. 8. Розгалужена мережа відділень як у межах України, так і за кордоном. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки ринку у сфері банківських послуг. 2. Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств. 3. Встановлення тісних зв'язків з іншими організаціями. 4. Впровадження найкращих практик, засвоєних за кордоном.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість залучення ресурсів для іпотечного кредитування та низька привабливість кредитування для осіб з низьким рівнем доходу внаслідок високих відсотків за кредитами. 2. Низький інтерес з боку звичайних працівників до розвитку банку. 3. Висока плинність кадрів на низьких посадах. 4. Відсутність залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей та бізнес-процесів. 5. Стресовий характер роботи. 6. Середні показники лояльності персоналу та негативне ставлення працівників до деяких мотиваційних факторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення регіональних банків. 2. Підвищення рівня інфляції та процентних ставок на кредити та депозити, що призводить до збільшення фінансової кризи. 3. Швидкий ріст обсягів кредитування разом із зростанням ризиків у цих операціях. 4. Покращення конкурентної позиції конкурентів на ринку. 5. Зменшення економічної активності серед споживачів банківських послуг. 6. Низький рівень платоспроможності серед населення. 7. Підвищення вартості та зменшення попиту на банківські послуги. 8. Негативний вплив політичної ситуації на репутацію банку, його участь у скандалах та судових процесах. 9. Війна в Україні

Джерело: складено автором самостійно за даними [18]

Проте, внутрішні слабкі сторони банку, такі як висока вартість кредитування та проблеми з утриманням персоналу, потребують уваги та вирішення. Окрім того, мінливе зовнішнє середовище створює загрози для банку, такі як розширення регіональних банків та підвищення рівня інфляції. Щоб ефективно конкурувати та забезпечити стійкий розвиток, банку варто

активно використовувати можливості, такі як збільшення частки ринку та позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств.

Стратегічний підхід до вирішення внутрішніх проблем та ефективне використання можливостей дозволять банку зберегти й посилити свої позиції на ринку. Це може включати вдосконалення процесів кредитування, підвищення мотивації персоналу та активну роботу з ризиками. Окрім того, необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище та адаптувати стратегії банку відповідно до змін, що відбуваються на ринку.

Розробка і реалізація цілісної стратегії, орієнтованої на використання сильних сторін, мінімізацію слабкостей та використання можливостей, стане ключовим чинником успіху банку в майбутньому.

2. PEST-аналіз допомагає виявити політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, які впливають на банк.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

№ за/п	Фактори	Характеристика
1	Політичні	Регулятивне середовище, яке включає зміни в банківському законодавстві та регуляцію, може значно впливати на операції банку та вимагати адаптації до нових вимог. Наприклад, введення нових правил щодо капіталовкладень, вимоги до звітності та ризикованості можуть потребувати змін у стратегії банку та внутрішніх процедурах. Подібні зміни можуть також впливати на фінансові результати та обслуговування клієнтів, тому банк повинен бути готовим до швидкої реакції на такі зміни і вчасно впроваджувати необхідні корективи у свою діяльність.
		Політична стабільність є ключовим фактором, що визначає прогнозованість урядових дій та політичного клімату, який може впливати на рішення щодо банківської діяльності. Наприклад, зміни у політичних призначеннях або вирішення суперечок між політичними партіями можуть призвести до змін у регулятивних стандартах або стратегічних напрямках розвитку банку.

Продовження табл.2.2

2	Економічні	Економічний ряд включає такі аспекти, як темпи економічного зростання, рівень безробіття, інфляція та інші економічні показники. Ці фактори можуть впливати на
---	------------	--

		<p>фінансову стійкість банку, його спроможність видачі кредитів та привабливість для інвесторів.</p> <p>Курси валют є важливим економічним фактором, що може впливати на діяльність банку. Зміни в обмінних курсах можуть впливати на вартість іноземних валют, що має значення для банку у валютних операціях, таких як міжнародні перекази, торгівля валютами та обслуговування клієнтів з іншими валютами. З іншого боку, спад курсу валюти може збільшити ризик збитків у зв'язку з оціночними втратами на валютних позиціях.</p>
3	Соціальні	<p>Зміна споживацьких уподобань та демографічні зміни можуть впливати на попит на різноманітні банківські послуги та продукти. Наприклад, зростання кількості молодих клієнтів може призвести до попиту на цифрові банківські послуги, тоді як зміна в структурі населення може вимагати перегляду стратегії залучення клієнтів.</p> <p>Демографічні зміни впливають на банківську діяльність через зміни у структурі та потребах населення. Наприклад, зростання кількості молодих клієнтів може призвести до попиту на інноваційні та цифрові банківські послуги, такі як мобільні додатки та онлайн-банкінг, тоді як збільшення чисельності літнього населення може створити попит на продукти, спрямовані на пенсійне забезпечення та інвестування. Окрім того, зміни в демографічних характеристиках, таких як зростання чи зменшення середнього рівня доходів, можуть також впливати на здатність клієнтів до використання банківських послуг та їх фінансових потреб.</p>
4	Технологічні	<p>Цифрова трансформація дає змогу банкам підвищити ефективність своєї роботи, підвищити рівень обслуговування клієнтів та залишатися конкурентоспроможними в сучасному цифровому світі.</p> <p>Кібербезпека – це важливий аспект для банків, оскільки вони зберігають та обробляють величезний обсяг конфіденційної інформації клієнтів, такої як фінансові дані та особиста інформація. Забезпечення безпеки цих даних стає надзвичайно важливою задачею для захисту від кіберзлочинців та уникнення витоку інформації. Банки використовують широкий спектр заходів кібербезпеки, включаючи захист мережі, шифрування даних, моніторинг підозрілих активностей та навчання персоналу щодо кібербезпеки. Заходи з кібербезпеки є невід'ємною частиною стратегії банку для забезпечення довіри клієнтів та збереження його репутації.</p>

Джерело: складено автором самостійно за даними [18]

Загальний аналіз PEST-факторів для АТ КБ «ПриватБанк» вказує на суттєвий вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Політичні фактори, такі як зміни в законодавстві та політична стабільність, можуть

вимагати швидкої адаптації та реагування на нові вимоги, що впливає на стратегічні рішення та обслуговування клієнтів. Економічна нестабільність, зокрема коливання курсів валют, може впливати на фінансову стійкість та привабливість для інвесторів, вимагаючи управлінських заходів для мінімізації ризиків. Соціальні та демографічні зміни, такі як зміна уподобань та структури населення, можуть вимагати перегляду стратегій залучення та обслуговування клієнтів. Технологічний прогрес, з одного боку, відкриває нові можливості для покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності, але з іншого боку створює загрозу кібербезпеки, що вимагає посилення заходів захисту даних.

Загалом, врахування цих факторів і вчасне реагування на них дасть змогу банку зберегти конкурентну перевагу та стабільність у складному економічному та політичному середовищі.

3. TEMPLES (табл.2.3) розглядає фактори технологічного, економічного, морально-етичного, політичного, правового, екологічного та соціокультурного середовища, дозволяючи отримати більш повне уявлення про вплив зовнішніх чинників на діяльність банку.

Таблиця 2.3

TEMPLES-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

№ за/п	Фактори	Характеристика
1	Технологічні аспекти	Банк повинен ретельно слідкувати за новітніми технологіями в банківській сфері, такими як цифрові рішення, мобільні платформи та розумні технології. Це допоможе підвищити ефективність обслуговування клієнтів та залишатися конкурентоспроможним на ринку
2	Економічні аспекти	Аналіз економічних тенденцій, таких як темпи зростання ВВП, інфляція, безробіття та курси валют, допоможе «ПриватБанку» розробити стратегії фінансового управління та ризиків
3	Аспекти ринку	Вивчення ринкових тенденцій, включаючи попит на банківські послуги та продукти, конкурентну ситуацію і поведінку споживачів, дасть змогу банку адаптувати свою пропозицію до потреб клієнтів
Продовження табл.2.3		
4	Політичні аспекти	Аналіз політичного клімату та регуляторних змін допоможе уникнути негативних впливів на діяльність банку та підготувати стратегічні плани на майбутнє

5	Правові аспекти	Врахування юридичного середовища, включаючи банківське законодавство та правила регулювання, допоможе забезпечити дотримання всіх вимог та уникнути правових проблем
6	Екологічні аспекти	Хоча банківська діяльність не має прямого впливу на довкілля, вивчення екологічних тенденцій може сприяти створенню екологічно свідомих стратегій та ініціатив
7	Соціальні аспекти	Розуміння соціокультурних та демографічних змін допоможе банку адаптувати свої продукти та послуги до змін у споживчому попиті та потребах клієнтів

Джерело: складено автором самостійно за даними [18]

Бачимо, що АТ КБ «ПриватБанк» ретельно враховує широкий спектр факторів, що впливають на його діяльність. Відслідковування технологічних, економічних, ринкових, політичних, правових, екологічних та соціальних аспектів є важливим етапом стратегічного управління. Цей підхід дає змогу банку не лише пристосовуватися до змін у середовищі, а й активно використовувати їх для розробки конкурентних переваг та стабільного розвитку. Такий комплексний підхід свідчить про проактивність та глибоке розуміння факторів, що формують банківський ринок.

Насамкінець оцінимо конкурентів банку. Для цього використаємо рейтинг стійкості вітчизняних банків, в який включаються банки, які мають портфелі роздрібних депозитів на суму не менше ніж 1 млрд. грн. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг стійкості банків за підсумками 2023 року

№ за / п	Банк	Загальний рейтинг	Лояльність вкладників	Стресостійкість	Місце в рейтингу по депозитах фіз. осіб	Оцінка аналітиків
1	«Укрсиббанк»	4.42	4.6	4.33	7	4.29
2	«Креді Агріколь Банк»	4.33	4.2	4.41	11	4.38
3	«Райффайзен Банк»	4.22	4.1	4.36	3	4.11
4	«Кредобанк»	4.02	4.3	3.89	12	3.84
5	«ОТП Банк»	3.95	3.6	4.28	10	3.84
6	«Приватбанк»	3.91	3.8	3.7	1	4.56

Продовження табл.2.4

7	«Прокредит Банк»	3.79	3.5	3.96	16	3.93
8	«ПУМБ»	3.71	4.1	3.5	6	3.49

9	«Ощадбанк»	3.67	3.9	3.13	2	4.47
10	«Укресімбанк»	3.67	4.2	3.01	8	4.2

Джерело: складено за [21]

Бачимо, що серед конкурентів «Приватбанку», «Укрсиббанк» відзначається високим загальним рейтингом та лояльністю вкладників, але має трохи меншу стресостійкість у порівнянні зі своїм головним суперником. «Ощадбанк», зі своїми високими оцінками лояльності вкладників та загального рейтингу, також створює сильну конкуренцію, особливо за рахунок свого високого місця в рейтингу по депозитах фізичних осіб. «Укресімбанк», хоча має середній загальний рейтинг, але високі оцінки лояльності вкладників та місце в рейтингу по депозитах фізичних осіб, роблять його значущим гравцем на ринку банківських послуг.

Таким чином, конкуренція між цими банками залишається високою, але «Приватбанк», завдяки своїм показникам лояльності та стресостійкості, продовжує мати сильну позицію на ринку.

Отже, фактори зовнішнього середовища мають суттєвий вплив на діяльність банку. Політичні аспекти, такі як регулятивні зміни та стабільність політичного клімату, визначають стратегічні рішення та реагування на нові вимоги. Економічна нестабільність, зміни курсів валют та темпи економічного зростання, впливають на фінансову стійкість банку та його здатність надавати послуги. Соціальні та демографічні зміни визначають попит на банківські продукти та послуги, вимагаючи адаптації стратегій залучення та обслуговування клієнтів. Технологічний прогрес відкриває нові можливості для покращення обслуговування клієнтів, але створює загрозу кібербезпеці, що вимагає посилення заходів захисту даних. Загальною метою є адаптація та реагування на ці зміни, що дає змогу АТ КБ «ПриватБанк» зберігати конкурентоспроможність та стабільність у складному економічному та політичному середовищі.

2.3. Аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність банку

Внутрішнє середовище банку складається з різноманітних елементів, таких як управлінська структура, культура організації, фінансовий стан, технологічні можливості та кадровий потенціал. Аналіз цих факторів є важливим для оцінки сильних та слабких сторін банку, виявлення можливостей для розвитку та визначення потенційних загроз. Цей процес допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та розробку стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Для початку оцінимо управлінську структуру банку, оскільки вона є одним з ключових елементів його внутрішнього середовища. Вона визначає, як влада та відповідальність розподілені в організації, як приймаються стратегічні рішення та як вони впроваджуються на практиці.

Органами управління банку є:

– Загальні збори акціонерів банку. Вони збираються, щоб приймати необхідні стратегічні рішення та наглядати за діяльністю банку. У цих зборах кожен акціонер має однакові права, незалежно від кількості акцій, які він володіє;

– Спостережна Рада банку. Рада діє в інтересах акціонерів між Загальними зборами. Вона контролює діяльність Правління та захищає права акціонерів. Ця Рада обирається акціонерами і відповідає за стратегічний банківський розвиток, його фінансову стабільність, а також права акціонерів.

Основними завданнями Спостережної Ради банку є:

– розробка політики банківського розвитку та контроль за її виконанням з метою зростання прибутковості та конкурентоздатності банку. Спостережна Рада визначає стратегічні напрямки розвитку банку, направлені на зміцнення ринкових позицій та досягнення позитивних фінансових результатів. Вона

контролює виконання цієї політики та забезпечує, щоб усі рішення були узгоджені з інтересами акціонерів;

– забезпечення стабільного фінансово-економічного стану банку. Спостережна Рада має відповідальність за збереження стабільності банку, його фінансової дисципліни та ефективного управління ризиками. Вона здійснює контроль за фінансовими показниками банку, ризиками, капіталом та ліквідністю з метою забезпечити стабільне функціонування організації;

– захист прав акціонерів банку. Спостережною Радою забезпечується захист прав інтересів акціонерів банку. Вона контролює діяльність Правління та забезпечує додержання принципів прозорості, рівності прав акціонерів, а також виконання законодавства та вимог регуляторних органів [Оф. сайт].

Виконавчим органом банку є його Правління. Він відповідає за поточну діяльність банку і виконання рішень Загальних зборів та Спостережної Ради.

Отже, організаційна характеристика АТ «Приватбанк» відповідає сучасним міжнародним стандартам корпоративного управління, зокрема принципам, встановленим Базельським комітетом з банківського нагляду, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та найкращим світовим практикам. Управління банком керується внутрішніми документами, які визначають основні принципи його корпоративного управління.

Ключовим фактором впливу на внутрішнє середовище банку є його фінансовий стан.

Не зважаючи на підвищення кредитних ризиків та макроекономічні умови воєнного стану, Банку вдалося досягнути високих результатів за звітний період.

В 2023 році банк отримав чистий прибуток в розмірі 37,8 млрд. грн. (рис.2.1), що стало найбільшим показником за останні 5 років.

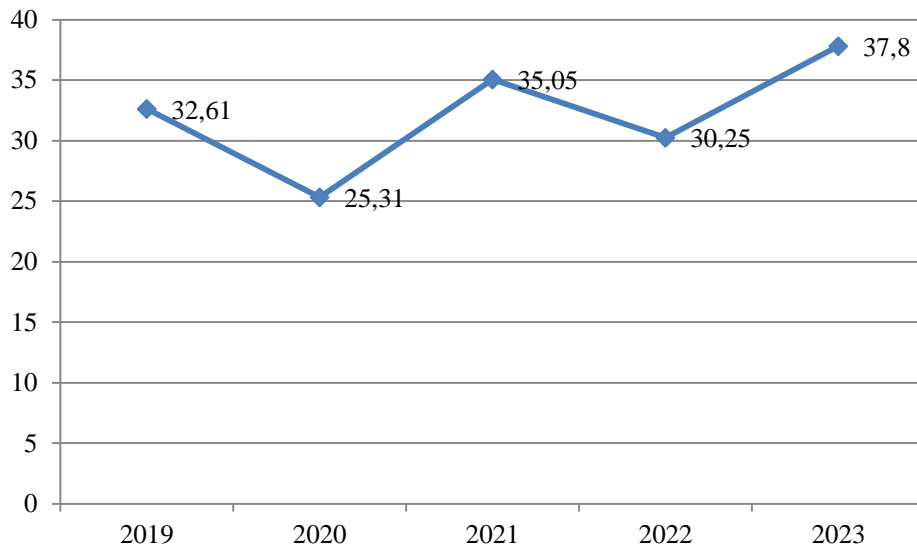


Рис.2.1. Динаміка чистого прибутку АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором самостійно за даними [18]

Основними факторами формування фінансового результату банку в 2023 році є:

- зміна структури транзакційних операцій клієнтів, зокрема, зростання використання безготівкових розрахунків в Україні та збільшення транзакцій за кордоном по картам громадян, що виїхали з країни внаслідок війни;
- зростання надходжень на поточні рахунки клієнтів, що компенсували відтік коштів зі строкових депозитів та змінили структуру та обсяг чистого процентного доходу;
- вплив макроекономічних умов на банківський ринок України, включаючи офіційний валютний курс та облікову ставку Національного банку України;
- зростання кредитних ризиків і формування резервів для їх покриття;
- формування резервів під очікувані збитки через бойові дії, таких як втрата готівки та інших активів внаслідок руйнування банкоматів та приміщень;
- утримання операційних витрат під контролем, але збільшення витрат на забезпечення безпеки та інформаційних систем через перехід на хмарну

архітектуру та інші заходи для підтримки безпеки співробітників та внесення благодійних внесків на підтримку ЗСУ;

– вплив результатів переоцінок, включаючи втрати від зміни офіційного курсу гривні до долара США та позитивну переоцінку індексованих облігацій в портфелі банку.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» проявив стійку та успішну фінансову діяльність протягом аналізованого періоду з 2019 по 2023 рік. Банк показав стабільний ріст чистого прибутку, демонструючи ефективне управління ресурсами та капіталом.

Важливим елементом внутрішнього середовища банку є також його персонал.

Структуру персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в 2021-2023 рр. за професійними групами відображено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за професійними групами в 2021-2023 рр.

№	Показник	2021		2022		2023		Відхилення	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1.	Управлінський персонал	3200	14,35	3100	14,09	2940	14,34	-260	-0,01
	Керівники	1800	8,07	1780	8,09	1630	7,95	-170	-0,12
	Спеціалісти	1400	6,28	1320	6,00	1310	6,39	-90	0,11
2.	Робочий персонал	14300	64,13	14210	64,59	13190	64,34	-1110	0,22
3.	Допоміжний персонал	1800	8,07	1750	7,95	1620	7,90	-180	-0,17
4.	Охорона	1400	6,28	1360	6,18	1330	6,49	-70	0,21
5.	Технічний персонал	1600	7,17	1580	7,18	1420	6,93	-180	-0,25
	Всього	22300	100,0	22000	100,00	20500	100,0	-1800	-

Джерело: розраховано автором самостійно за даними [18]

Структура персоналу відображає переваги робочої сили та керівництва, що зумовлено специфічною фінансово-кредитною діяльністю компанії. Так на кінець 2023 року найбільш питому вагу в загальній структурі персоналу банку займає робочий персонал. Питома вага цієї категорії складає 64,34%. У

порівнянні з 2021 року кількість робітників даної категорії зменшилася на 1100 осіб, однак питома вага цієї категорії зросла на 0,22%

Вагому частку в загальній структурі персоналу банку займає й управлінський персонал – 14,34% (з них, керівники – 7,95% та спеціалісти – 6,39%). У порівнянні з 2021 роком кількість робітників цієї категорії зменшилася на 260 осіб; на 0,01% зменшилася питома вага цієї категорії.

Приблизно однакову питому вагу на кінець 2023 року має допоміжний персонал (7,9%), охорона (6,49%) та технічний персонал (6,93%).

Отже, внутрішнє середовище банку визначається різноманітними факторами, які включають управлінську структуру, фінансовий стан, стратегічний розвиток та структуру персоналу. Управління цими факторами є критичним для досягнення успіху та забезпечення конкурентоспроможності банку. Наприклад, ефективна управлінська структура дає змогу приймати стратегічні рішення та реалізувати їх на практиці, тоді як стабільний фінансовий стан забезпечує стійкість та можливість інвестування в розвиток. Підтримка високої кваліфікації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні якості обслуговування та досягненні стратегічних цілей. Таким чином, аналіз та управління внутрішнім середовищем є важливими складовими успішної діяльності банку.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УСУНЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі фінансові установи, зокрема АТ КБ «Приватбанк», зазнають впливу різноманітних негативних факторів, що можуть загрожувати їх стійкості та ефективності. У зв'язку з цим, обґрунтування напрямків усунення цього впливу є критично важливим для забезпечення успішної діяльності банку.

Для усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність АТ КБ «Приватбанк», ми пропонуємо наступні напрямки:

1. Соціальна відповідальність. Активна участь у соціальних програмах та проектах спрямованих на підтримку спільноти, особливо в областях, де банк має свою діяльність, може допомогти покращити сприйняття банку серед клієнтів та громадськості.

За 2 роки пандемії, а сьогодні ще і воєнного стану, та як наслідок фінансової кризи, усе більше людей стали гостро потребувати підтримки як зі сторони держави, так і зі сторони компаній, які займаються соціально відповідальною діяльністю. Підприємства, розуміючи власну відповідальність перед громадянами, почали розробку нових напрямків діяльності, пов'язаних з КСВ, для згладжування негативного впливу наслідків війни та пандемії на життя населення. Але останнім часом сформувався така думка, що в умовах пандемії та військового вторгнення в Україну, стали різко знижуватись рівні КСВ підприємств, так як була виявлена невідповідність дій і запевнень багатьох організацій в сфері КСВ, проте практика демонструє, що в більшості своїй дане судження - помилкове.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) банку передбачає широкий спектр заходів та цінностей, спрямованих на створення суспільної корисності і поліпшення іміджу компанії, а також на забезпечення стратегічної стійкості та конкурентних переваг.

Відзначимо, що для корпоративних банків головними перевагами впровадження й підтримки норм КСВ є наступні:

- підвищення рівня довіри зі сторони населення та держави. Встановлення та дотримання стандартів КСВ сприяє збільшенню довіри до банків та фінансової системи загалом. Це важливо для збереження вкладів та стабільності фінансового ринку;
- зміцнення міжнародної репутації. Дотримання міжнародних стандартів КСВ може підвищити репутацію банків на міжнародному рівні, зробивши їх привабливішими для іноземних інвесторів та клієнтів;
- поліпшення рейтингів. Дотримання високих стандартів КСВ може призвести до підвищення кредитного рейтингу банку, що вплине на його можливість залучати позики за більш вигідними умовами;
- приріст цінності інтелектуальної власності. Дотримання стандартів КСВ може створити додаткову вартість для банку в формі інтелектуальної власності, що може бути використаною в майбутньому;
- приріст прибутку як результату суспільної лояльності до банківської установи. Збереження стабільності та дотримання стандартів КСВ може сприяти підвищенню лояльності клієнтів та громадськості до банку, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку через збільшення депозитів та бізнес-операцій.

Сьогодні банківські установи інформують суспільство про свою відповідальну соціальну позицію у відкритому доступі. З поміж лідерів, котрі активно розвивають цей напрям діяльності: АБ «Укргазбанк», ПАТ «ПУМБ», АТ «Укрсиббанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «КредіАгроколь Банк» та ін.

На рис. 3.1. відображено головні вектори КСВ банків-лідерів України в цій сфері в 2023 році.

Банки, усвідомлюючи власну КСВ, повинні включати до своєї стратегії подальшого розвитку перелік цілей, що відповідають КСВ, такі як захист прав споживачів, найкращі умови кредитування середнього і малого

підприємництва, підвищення фінансової грамотності та забезпечення інформацією шляхом навчання.

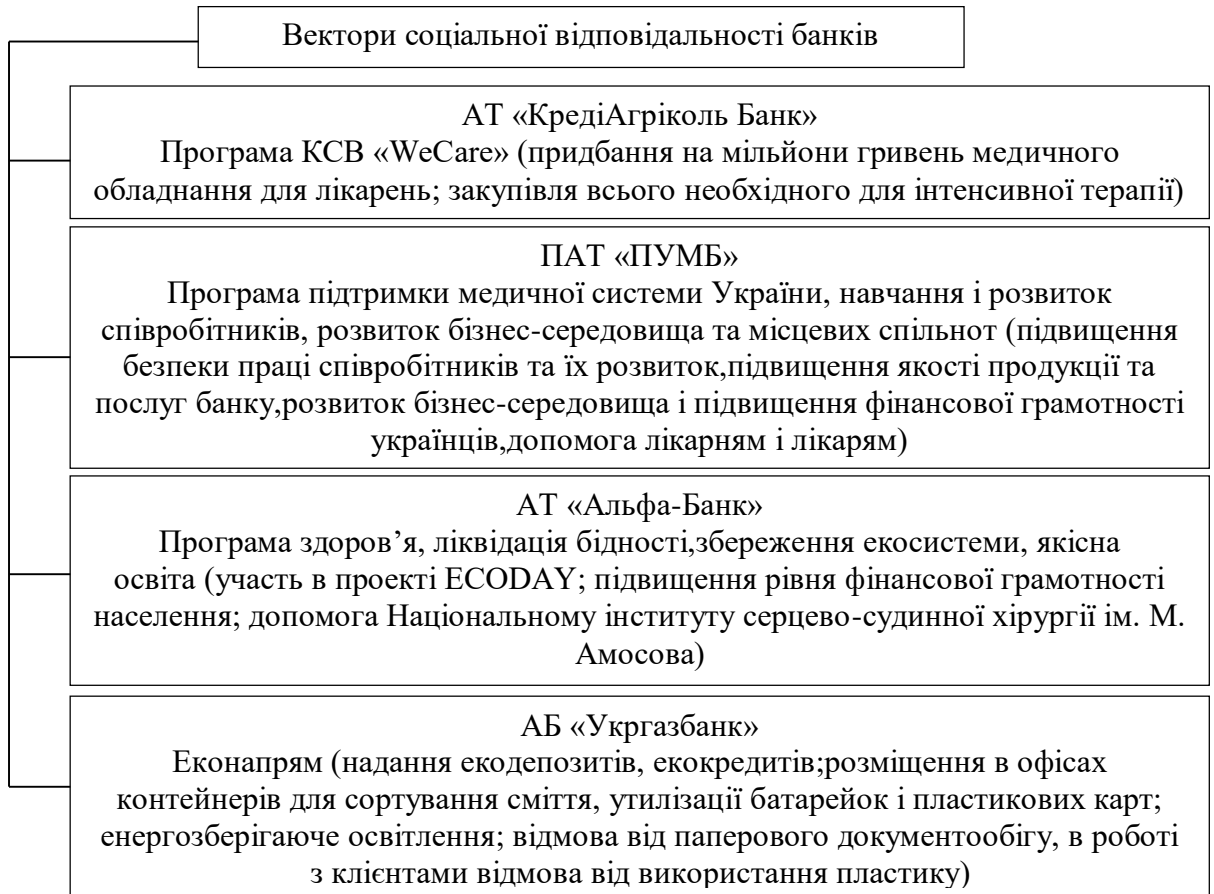


Рис. 3.1. Головні вектори корпоративної соціальної відповідальності банків-лідерів України в цій сфері в 2023 році

Джерело: програми соціальної відповідальності досліджуваних банків

Отже, сьогодні, окрім фінансових результатів, важливо, як банк досягає цих результатів. Ефективне поєднання фінансової діяльності з практиками КСВ може не лише сприяти стабільності і репутації банку, але й створювати позитивні соціальні та екологічні впливи, що стають важливими аспектами вибору клієнтів і інвесторів. У цьому контексті, дослідження взаємозв'язку між індексом КСВ та фінансовими результатами діяльності банку стає ключовим завданням для визначення оптимальної стратегії банківського розвитку в сучасних умовах.

2. Фінансова стійкість та ризик-менеджмент. Шляхом ретельного фінансового планування банк може забезпечити собі достатні ресурси для

оптимального функціонування та відповідно реагувати на будь-які фінансові виклики, що виникають в зовнішньому середовищі.

Ризик-менеджмент допомагає банку ідентифікувати, оцінювати та керувати різноманітними ризиками, які можуть виникнути внаслідок змін у зовнішньому середовищі. Це включає фінансові ризики, такі як курсові ризики та ризики ліквідності, а також непрямі ризики, такі як політична нестабільність чи зміни в законодавстві. Ефективне управління цими ризиками дає змогу банку мінімізувати їх негативний вплив на його фінансові результати та забезпечити стійкість в умовах зміни.

3. Стратегічне планування та інновації. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на використання передових технологій та інновацій, може сприяти покращенню якості продуктів та послуг, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченню конкурентоспроможності банку.

Інновації можуть включати в себе впровадження цифрових технологій для полегшення банківських операцій, розробку нових фінансових продуктів, які відповідають на потреби сучасного клієнта, а також впровадження розумних аналітичних систем для прогнозування ризиків та виявлення можливостей.

За допомогою стратегічного планування та інновацій, банк може стати більш гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Відкритість до новаторських рішень дає змогу банку ефективно реагувати на виклики, що створюються швидкими темпами змін у технологічній та економічній сферах.

4. Сталість управління та взаємодія з регуляторами також відіграють важливу роль у забезпеченні успішної діяльності АТ КБ «Приватбанк», в умовах змін у законодавстві та нормативних вимогах, а також політичної та економічної нестабільності.

Посилення діалогу та співпраці з урядовими органами та регуляторами дає змогу банку бути в курсі останніх змін у законодавстві та нормативах, а також впливати на процес їх формування. Це допомагає банку краще

адаптуватися до нових вимог, запобігати можливим ризикам, що впливають зі змін, та зберігати стабільність в умовах невизначеності.

Окрім того, ефективна взаємодія з регуляторами дає змогу банку будувати партнерство з владою, що може стати додатковим фактором захисту від економічних та політичних турбуленцій.

Отже, усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність АТ КБ «Приватбанк» вимагає комплексного підходу та прийняття стратегічних рішень. Серед ключових напрямків варто враховувати активну участь у соціальних програмах для підтримки спільнот, розробку та впровадження ефективних механізмів ризик-менеджменту, інтеграцію інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності, співпрацю з регуляторами та вдосконалення стратегічного планування.

Ці заходи, на нашу думку, сприятимуть не лише збереженню стабільності та впевненості в управлінні ризиками, але й покращенню репутації банку, залученню клієнтів та інвесторів, і, в кінцевому рахунку, досягненню успішності в змінному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективне функціонування організацій фінансової сфери діяльності, можемо зробити наступні висновки:

1. Розглянувши теоретичні підходи до визначення поняття «фактори зовнішнього середовища», ми з'ясували, що визначення поняття «фактори зовнішнього середовища» у сучасних дослідженнях різняться за акцентом та підходом. Одні вчені розглядають їх як систематичні та несистематичні аспекти, інші визначають їх на різних рівнях впливу. Однак загальним для більшості підходів є усвідомлення широкого спектру зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства.

Визначення включають такі особливості, як об'єктивність впливу, взаємозалежність та складність факторів, динамічність та невизначеність зовнішнього середовища. Розуміння цих аспектів дає змогу ефективно аналізувати та прогнозувати вплив зовнішнього середовища на стратегічне та операційне управління підприємством.

2. Дослідивши методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію, можемо сказати, що вивчення такого впливу є ключовим етапом стратегічного управління, так як дає змогу організаціям адаптуватися до змінних умов та визначати оптимальні шляхи розвитку.

Різноманітні методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, TEMPLES, експертні оцінки та статистичні методи, надають комплексний підхід до аналізу зовнішнього середовища, допомагаючи визначити можливості та ризики, що впливають на стратегічне планування.

Кожен метод має свої переваги та обмеження, проте їх комбінація дає змогу отримати повний образ ситуації та розробити ефективні стратегії розвитку. Використання цих методик дає змогу організаціям забезпечувати свою конкурентоспроможність та стійкість у змінному бізнес-середовищі.

3. Ми з'ясували, що КБ «Приватбанк» є ключовим гравцем на фінансовому ринку України, проявляючи стійку стабільність та високий рівень ефективності. Банк успішно виконує свої функції як учасник Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, забезпечуючи захист інтересів клієнтів, так і управління великою мережею філій та відділень по всій країні. Заснована на принципах корпоративного управління, діяльність банку відзначається прозорістю та ефективними механізмами контролю. Його успішний фінансовий розвиток та високий рівень довіри серед клієнтів підтверджують його лідерську позицію та важливий внесок у фінансову стабільність країни.

4. Провівши аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку, ми зробили висновок, що фактори зовнішнього середовища мають суттєвий вплив на діяльність банку. Політичні та правові аспекти визначають регулятивне середовище, що вимагає від банку адаптації до нових вимог та стратегічного планування. Економічні та соціокультурні фактори впливають на попит на банківські послуги та продукти, а також на фінансову стійкість клієнтів. Технологічні зміни вимагають від банку постійного вдосконалення своїх сервісів для забезпечення конкурентоспроможності. Урахування цих факторів допомагає банку не лише пристосовуватися до змін, а й використовувати їх для розвитку та забезпечення стабільності у складному економічному та політичному середовищі.

5. Провівши аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність банку, можемо сказати, що внутрішнє середовище банку є визначальним фактором, що впливає на його діяльність та фінансові результати. Управлінська структура, фінансовий стан, стратегічний розвиток, кредитні ризики та персонал є ключовими елементами, що визначають успішність банку. Зміни в структурі транзакцій клієнтів, макроекономічні умови та ефективне управління операційними витратами впливають на фінансовий стан. Оцінка та управління персоналом також мають суттєве значення для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банку.

Врахування цих факторів допомагає банку адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних цілей.

б. Для усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність АТ КБ «Приватбанк», ми запропонували комплексний підхід, що включає в себе активну участь у соціальних програмах та проектах для підтримки спільноти, ретельне фінансове планування та управління ризиками, спрямоване на забезпечення стійкості та надійності, а також стратегічне планування та інновації для адаптації до змін у вимогах ринку.

Ми вважаємо, що такий підхід дасть змогу банку ефективно протистояти викликам зовнішнього середовища та забезпечити його стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: монографія / за ред. О.В. Дзюблюка. Тернопіль: Вектор, 2019. 462 с.
2. Бойко М., Шандор Ф., Кіш Г. Стратегічний аналіз розвитку: підручник. Ужгород: Ужгородський національний університет. 2017. 213 с.
3. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон, Україна: ОЛДІ-ПЛЮС; 2015. 214 с.
4. Борисевич С.О. Стратегічне планування. Енциклопедія державного управління: наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ. 2017. Т. 4. 648 с.
5. Велика О. Ю. Особливості класифікації факторів зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 29. С. 137–143. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (дата звернення 11.04.2024).
6. Градова А.П. Стратегія економічного управління підприємством : [навч. посіб.]. Київ : Основи, 1999. 211 с.
7. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «А-БАНК». *Innovation and Sustainability*. 2023. №2. С. 60–69. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.60.69> (дата звернення 08.04.2024).
8. Добровенко О.А. Оцінка потенціалу стратегічного розвитку банківської установи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 14. С. 22–27.
9. Дятлова Ю.В., Дятлова В.В., Солошенко Т.І. Стратегічний розвиток банківського сектору в контексті державної економічної політики. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-16> (дата звернення 12.04.2024).

10. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *·SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2022. № 144(4). С. 122-133. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09). (дата звернення: 08.04.2024).
11. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р., із змінами, внесеними 29.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20221229#Text> (дата звернення 06.04.2024).
12. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2015. № 4. С. 24–38.
13. Кочорба А., Паньшин В. Стратегічний розвиток банку за умов ефективного корпоративного управління. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 1 (4). С. 7–18.
14. Ксензова Д. Стратегія розвитку комерційних установ: етапи розробки та впроваджень. URL: <https://zubrcapital.com/blog/strategiya-razvitiya-predpriyatiya-etapyrazrabotki-i-vnedreniya> (дата звернення 10.04.2024).
15. Мамонов К.А., Методи стратегічного аналізу: навчально методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит». Харків: ХНАМГ, 2007. 208 с.
16. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка». 2018. 208 с.
17. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ, Україна: Кондор; 2003. 350 с.
18. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/>. (дата звернення 08.04.2024).
19. Правдиковська І., Дорошенко Н. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений*. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2022. № 9. С. 109.
20. Прокопенко Н.С. Банківська система України в умовах війни.

Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2023. № 2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621> (дата звернення 05.04.2024).

21. Рейтинг стійкості банків. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення 12.04.2024).

22. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління. URL: <http://kref.ru/info/menedzhment/135833> (дата звернення: 08.04.2024).

23. Тищенко В.В. Формулювання стратегічних цілей і стратегічних альтернатив у банку. *Економіка і суспільство*. Мукачєво: Мукачівський державний університет. 2017. № 10. С.90–95.

24. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. Посіб.] / М. Клименко [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

25. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.56> (дата звернення 12.04.2024).

26. Alvar O. Elbing. On the Applicability of Environmental Models. *Contemporary Management*. J. W. McGuire, en. – Englewood Cliffs; N. J.: Prentice – Hall, 1974. P. 283.

27. Ulrich H. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. Bern, Stuttgart, 1970. P. 322.

Класифікація чинників зовнішнього середовища підприємства



Джерело: [Велика, с. 141]