

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016316760

Дата перевірки:
03.06.2024 22:51:13 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
03.06.2024 22:59:36 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Новак

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 9744 Кількість символів: 78120 Розмір файлу: 2.14 MB ID файлу: 1016114426

15% Схожість

Найбільша схожість: 1.87% з Інтернет-джерелом (<https://core.ac.uk/download/pdf/339163275.pdf>)

14.7% Джерела з Інтернету 870 Сторінка 65

4.06% Джерела з Бібліотеки 74 Сторінка 75

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 19

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

До захисту допустити:

Зав. кафедри

Горбашевська М.О.

(підпис) (ПБ завідувача кафедри)

« ___ » _____ 2024 р.

**«ОЦІНКА ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО
РЕЗУЛЬТАТІВ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Менеджмент невиробничої сфери
Новак Валерії Олексіївни
Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Ушенко Наталя Валентинівна
Рецензент:
Кушал І.М., к.е.н., доцент, доцент
кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнського національного
університету імені В.Даля

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« _____ » 2024 р.

Київ – 2024

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

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент невиробничої сфери

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

« _____ » 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Новак Валерії Олексіївни _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Оцінка впливу внутрішнього та зовнішнього середовища організації та використання його результатів у процесі менеджменту

керівник роботи Ушенко Наталя Валентинівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року №30

2. Строк подання студентом роботи ____ «31» травня 2024 року

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

Мета роботи - обґрунтування адаптації розвитку підприємства на основі впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Об'єктом є ПАТ КБ «ПриватБанк»

Предмет дослідження – взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ на роботу підприємства.

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Розділ 2. Моніторинг впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на функціонування ПАТ КБ «ПриватБанк».

Розділ 3. Стратегічні напрями адаптації розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк» до умов зовнішнього середовища.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 16.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	16.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2024-19.04.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2024	
7.	Виробнича практика (комплексна з фаху)	30.10.2023-17.11.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024-15.05.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2024	

Здобувач

(підпис)

Валерія НОВАК

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Наталія УШЕНКО

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІС

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	
1.2. Методи аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	23
ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	23
2.1 Організаційно-правова та фінансово-економічна характеристика.....	23
ПАТ КБ «Приватбанк».....	23
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ КБ «ПриватБанк»	29
2.3 Оцінка конкурентного середовища ПАТ КБ «ПриватБанк».....	36
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ РОЗВИТКУ.....	42
ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	42
3.1 Цільові орієнтири реалізації стратегії розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк»....	42
3.2. Практичні рекомендації для розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк».....	49
Висновки до розділу 3.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

. У ринковій економіці кожна організація повинна бути конкурентоспроможною. У процесі здійснення своєї діяльності компанія підпорядкована , які, своєю , ачають особливості її ання. Ці визна компанії, яка безпосередньо ає на фінаі показники. Ряд і , що виникають як і анії, так і в її зовнішньому і, ачають ефективність ієї її. Якщо , які і умови і як ають на діяльність анії, правильно нала управління . Ця і дуже для її діяльності. Кожен керівник у і рішення не власними , а й аналізу і підприємства - умовами та ін., а поза і впливаючих на . Ця інформація для коригування і , для покращення і його .

Мета – обґрунтування напрямів адаптації розвитку підприємства на основі взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовищ.

з встановленої , вирішити і :

- розкрити сутнісні характеристики внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства,
- узагальнити методи аналізу оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства,
- надати організаційно-правову та фінансово-економічну характеристику ПАТ КБ «ПриватБанк»,
- провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ КБ «ПриватБанк»,

- провести аналіз конкурентного середовища ПАТ КБ «ПриватБанк»,
- представити цільові орієнтири реалізації стратегії розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк»,

- розробити практичні рекомендації щодо розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є ПАТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є взаємозв'язок впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ на функціонування підприємства.

Методи наукового дослідження. Для виконання поставлених завдань були використані наступні методи: метод пошуку та збору інформації; аналіз літератури (підручників, статей, монографій тощо); порівняння; узагальнення і систематизація науково-теоретичного матеріалу.

Структура дипломної роботи. До складу кваліфікаційної роботи включено вступ, три розділи із підрозділами та висновками, 15 таблиць та 7 рисунків, загальні висновки і список використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 64 сторінок, з яких 55 основного тексту. Список використаних джерел складається з 18 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

В сучасних ринкових умовах підприємства повинні особливо зосереджуватись на розробці стратегічного плану розвитку, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Для цього менеджери проводять аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність елементів, з яких складається організація, забезпечуючи її цілісність та життєздатність як відкритої системи. Це складна система елементів та взаємозв'язків, яка підлягає управлінню.

Основне завдання системи менеджменту при формуванні внутрішнього середовища – забезпечення відповідності характеристик складових організації умовам зовнішнього середовища.

Складові внутрішнього середовища підприємства (внутрішні змінні):

1. Цілі. 2. Структура організації. 3. Завдання. 4. Технологія. 5. Люди. (рис.1.1)



Рис. 1.1 Складові внутрішнього середовища підприємства

Джерело: [1]

- Цілі представляють собою конкретні кінцеві стани або бажані результати, досягнення яких прагне група через спільну діяльність. Різні організації мають різні цілі. Наприклад, для досягнення прибутку бізнесу необхідно визначити цілі в таких сферах, як частка ринку, розробка нових продуктів, якість обслуговування, підготовка та відбір керівників, а також соціальна відповідальність. Некомерційні організації, маючи свої специфічні цілі, більше зосереджуються на соціальній відповідальності. Цілі підрозділів повинні конкретно сприяти досягненню загальних цілей організації та не суперечити цілям інших підрозділів.

- Структура організації розробляється відповідно до поставлених цілей, забезпечуючи необхідний рівень гнучкості та мобільності в її діяльності. Технологічна система спрямована на досягнення конкурентоспроможності продукції з технічних та економічних аспектів.

- Персонал (людські ресурси) добирається з урахуванням кваліфікаційних характеристик, узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації та їхньої здатності до саморозвитку.

- Технологія внутрішнього середовища підприємства охоплює системи, процеси та інструменти, які використовуються всередині організації для управління її внутрішніми ресурсами, процесами та структурами. Вона включає застосування інформаційних систем, методів управління персоналом, процедур планування та контролю, а також інші елементи, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Технології внутрішнього середовища сприяють оптимізації робочих процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат.

- Завдання внутрішнього середовища підприємства - це всі аспекти, які впливають на діяльність підприємства в його власному внутрішньому просторі. Це може включати такі елементи, як корпоративна культура, структура управління, людські ресурси, фінансові ресурси, технології,

операційні процеси, маркетингові стратегії та багато іншого. Мета вирішення завдань внутрішнього середовища - забезпечити ефективне функціонування підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Вважається, що коли завдання виконується в запропонований спосіб і у визначені терміни, організація діятиме успішно.

Завдання поділяються на три категорії:

- робота з людьми (завдання майстра);
- робота з предметами (машинами, сировиною, інструментами);
- робота з інформацією (завдання скарбника корпорації).

Фактори внутрішнього середовища схильні до змін, їх можна вчасно проконтролювати на відміну від факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність економічних суб'єктів, міждержавних організацій, національних та інших зовнішніх умов і чинників, які впливають на діяльність корпорації. Це середовище включає фактори, які не піддаються зміні з боку організації, але які вона має постійно враховувати у своїй роботі. Зовнішнє середовище впливає на діяльність корпорації, причому набір цих факторів та їх оцінка впливу на господарську діяльність відрізняються для кожної корпорації. Тому спочатку виявляються і враховуються саме ті фактори зовнішнього середовища, що впливають на внутрішні умови корпорації [2].

Важливість зовнішнього середовища почали враховувати менеджери з кінця 60-х років XX століття. Німецький дослідник Х. Ульріх запропонував розглядати підприємство як відкриту систему, орієнтовану на навколишнє середовище. Це призвело до формування нового підходу, за яким підприємство може взаємодіяти не тільки з ринковими структурами, а й з неринковими сферами суспільного життя. Зовнішнє середовище корпорації включає сили, що діють поза межами корпорації та впливають на її результативність. У табл. 1.1

представлено складові зовнішнього середовища підприємства та їх характеристики.

Таблиця 1.1

Характеристика зовнішнього середовища підприємства

Складова	Характеристика
Державні органи	Створюють норми та правила корпоративного контролю, відповідальність суб'єктів корпоративного бізнесу.
Механізми ринкового контролю та його складові	Ринки продукції є точними індикаторами ефективності корпоративної стратегії та тактики, що веде до усунення неефективних структур. Фінансові ринки відображають стан корпорації через котирування її цінних паперів. Завдяки фінансовим ринкам власники корпоративних прав можуть позбутися їх у разі неефективного управління корпорацією.
Громадські об'єднання та медіа	Корпоративна стратегія та культура висвітлюються в медіа, часто даючи власникам корпоративних прав вказівки для прийняття відповідних рішень. Вони можуть вирішити продати свої цінні папери, скликати управлінські органи, впливати на їхню діяльність або вживати інші заходи для захисту своїх корпоративних інтересів.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Для визначення факторів зовнішнього середовища їх можна класифікувати на дві групи: фактори мікросередовища, тобто фактори прямого

впливу, і фактори макросередовища, що мають непрямий вплив [24, с.72]: (рис.1.2).

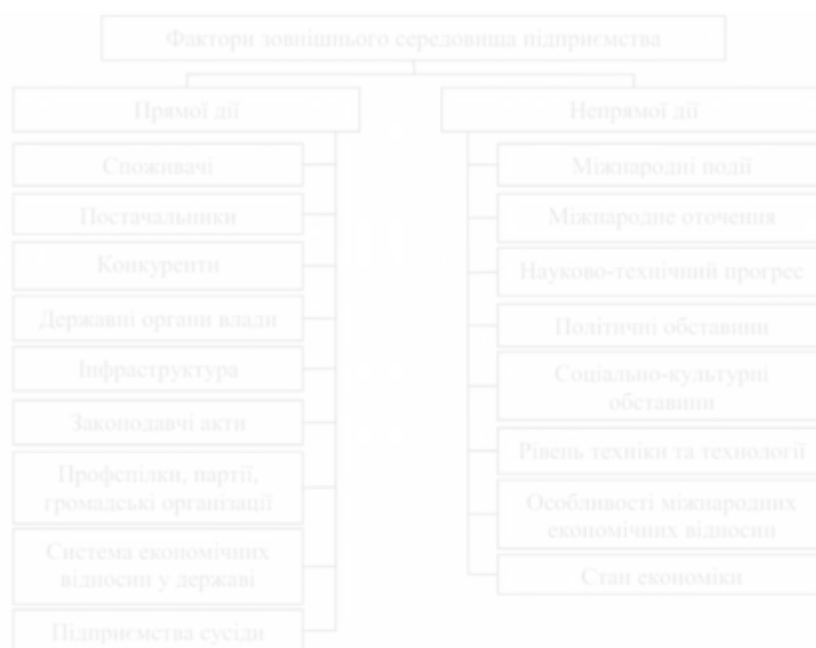


Рис.1

.2 Фактори зовнішнього середовища підприємства

Джерело: [3, с.46]

Мікросередовище підприємства визначається суб'єктами, з якими воно постійно та безпосередньо взаємодіє. Ця взаємодія має вплив на компоненти внутрішнього середовища підприємства, але також існує оборотний зв'язок: підприємство може впливати на фактори проміжного середовища.

До факторів прямої дії відносять: споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, закони та економічні показники.

Споживачі - це особи або групи, які придбають товари або послуги для своїх потреб або задоволення (PR-технології, реклама).

У ситуації, коли ринок насичений, важливо знаходити та утримувати споживача. Тому багато компаній, особливо малих і середніх, розглядають нові

методи привертання уваги потенційних покупців, такі як акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування і т.д.

Конкуренти - це організації або особи, які працюють у тій же галузі або сфері діяльності, що й ви, і борються за ті самі ресурси, клієнтів чи ринкову частку.

Постачальники забезпечують реальні можливості (базу) для використання різних ресурсів у діяльності підприємства, таких як матеріальні, інформаційні, інвестиційні тощо.[3, с.48]

Законодавство впливає на державну політику, встановлюючи закони та норми, які утворюють основу для державного та міжнародного права. Воно аналізує складність, змінність, динаміку та ризики цього процесу.[25]

Посередники забезпечують комунікацію між продавцями та покупцями для укладення угод купівлі-продажу товарів і послуг, сприяють налагодженню ефективних каналів збуту та розробці оптимальних маршрутів. Міжнародні показники спрямовують розвиток економіки країни для її успішної діяльності на світовому ринку. Впровадження сучасних інновацій створює нові потреби у споживачів товарів і послуг (оновлення основних фондів) та сприяє розширенню інвестування в проекти підприємств.

Стійка політична обстановка країни стимулює привабливість для інвестицій, а також визначає механізми та напрями міжнародної торгівлі.

Розвинена ринкова інфраструктура гарантує стабільність у сфері економіки. На ринку формується попит на товари за оптимальними цінами, управляються наявні ресурси, а також проводяться аналізи прогнозів та тенденцій у сфері бізнесу.

Аналіз культурного та соціального середовища включає в себе вивчення традицій, норм, цінностей та культурних особливостей країни. [4]

Макросередовище підприємства - це зовнішні фактори, які, хоча й не мають безпосереднього впливу на внутрішнє середовище, проте значно впливають на його діяльність [26, с.191] (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Фактори макросередовища та їх характеристика

Фактори	Характеристика
Соціальні фактори	це широкий спектр аспектів, що впливають на діяльність організації через соціокультурні та соціально-політичні чинники. Це включає в себе такі аспекти, як демографічні зміни, культурні та етичні переконання, зміни в споживчому підході, тенденції в освіті та зайнятості, а також соціально-політичну стабільність та рівень соціальної відповідальності. Всі ці фактори можуть впливати на стратегічне планування, маркетингові стратегії, розробку продуктів та послуг, управління персоналом та інші аспекти діяльності організації.
Політичні фактори	це всі аспекти політичної ситуації в країні або регіоні, які можуть впливати на діяльність підприємства. При аналізі політичних факторів необхідно стежити за: <ol style="list-style-type: none"> 1. угодами по тарифах і торгівлі між країнами; 2. нормативними актами місцевих органів влади і центрального уряду; 3. рівнем розвитку правового регулювання економіки; 4. відношенням держави до антимонопольного законодавства; 5. кредитною політикою місцевої влади; 6. обмеженнями на отримання позик.

Продовження табл.1.2

Інноваційні та технологічні фактори	включають в себе всі аспекти, пов'язані з розвитком нових технологій, винаходів та інновацій. Це може включати в себе швидкість та напрямки технологічного розвитку, доступність нових технологій, рівень конкуренції у сфері інновацій, науково-дослідну та технологічну інфраструктуру, рівень інвестицій у дослідження та розвиток, а також інтелектуальну власність і захист інновацій.
Правові фактори	Корпорації діють в межах юридичних норм, які регулюють їхню поведінку та сприяють вирішенню конфліктів між ними та суспільством. Тому постійно вдосконалюється законодавство, контрактне право і захист прав споживачів. Правовий статус багатьох акціонерних товариств також визначається банківським, страховим, інвестиційним, валютним законодавством, а також законами, що регулюють професійну діяльність на ринку цінних паперів.
Економічні фактори	це всі аспекти економічного середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це включає в себе: рівень економічного розвитку країни або регіону, інфляцію, безробіття, курс валют, податкову та монетарну політику, процентні ставки, рівень інвестицій та інші показники економічного стану

Джерело: розроблено автором на основі [4;5; 26]

Для розробки та впровадження стратегії поведінки підприємства керівництво повинно мати глибоке розуміння як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище досліджується для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, в той час як зовнішнє середовище

аналізується для виявлення загроз та можливостей. Ці фактори враховуються при визначенні стратегічних цілей та їх досягненні (рис.1.3).

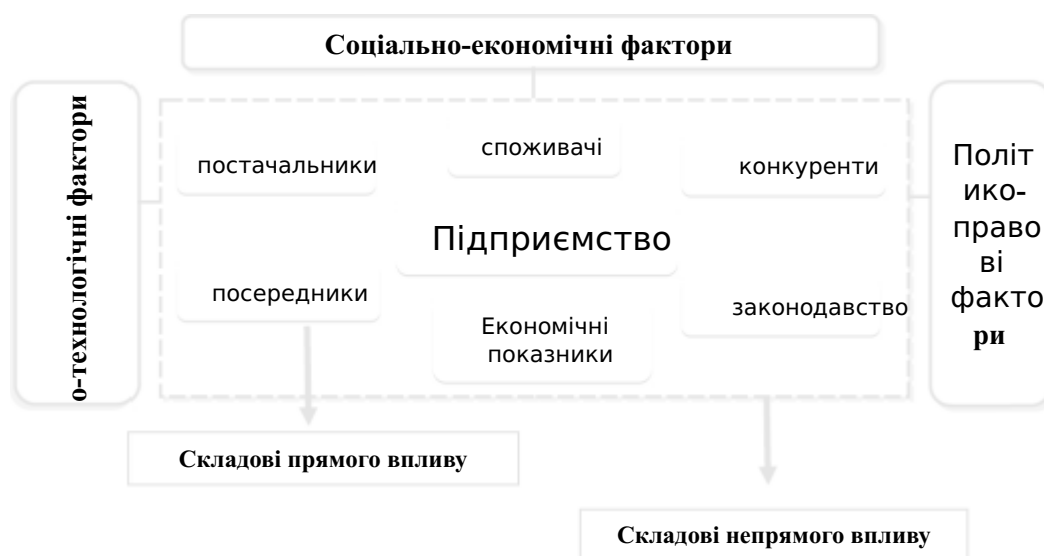


Рис. 1.3 Складові прямого та непрямого впливу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Механізм управління підприємством включає в себе організаційний, мотиваційний, економічний, правовий та процедурний аспекти, що утворюють складну та комплексну систему. Вживання будь-якого підприємства нерозривно пов'язане з його взаємодією з зовнішнім світом. Зовнішнє середовище підприємства формується за рахунок його оточення, яке складається з ділових та фонових чинників. Це середовище постійно змінюється й є нестійким, що змушує підприємство реагувати, прогнозувати та діяти стратегічно. Успіх підприємства в майбутньому залежить від його здатності адаптуватися до змін та вибирати оптимальні рішення в умовах обмежень.

Отже, підприємства позбавлені незалежності від навколишнього світу, включаючи зовнішнє середовище, ресурси, споживачів, посередників, економічні умови, урядові акти, конкуренцію, громадську думку, систему

цінностей у суспільстві, техніку, технології тощо. Ці взаємозв'язані фактори визначають усі аспекти внутрішньої діяльності організації.[23]

1.2. Методи аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Зовнішня та внутрішня середовища тісно пов'язані та доповнюють одне одного, тому постійна оцінка є необхідною для ефективного функціонування підприємства та вдосконалення існуючої стратегії.[27] У теорії існує достатньо методів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка профілю середовища підприємства.

SWOT-аналіз - це процес визначення взаємозв'язків між основними можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами суб'єкта господарювання. Результати цього аналізу можуть бути використані для формулювання та вибору стратегій подальшої діяльності [18]. Для цього складають матрицю SWOT-аналізу, яка наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	S-O	W-O
Загрози	S-T	W-T

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Після проведення SWOT-аналізу виявляють стратегії, які у майбутньому будуть найбільш ефективно впливати на стан організації. Крім того, до методів

комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації відносять PEST-аналіз. У стратегічному управлінні PEST-аналіз використовують для вибору та визначення "критичних" показників для організації, збирання інформації про критичні точки та їх моніторинг за допомогою діагностики факторів макросередовища. Джерелами інформації про макросередовище є економічні програми та прогнози державних управлінських органів, банків, статистична інформація, публікації у відповідних виданнях, матеріали періодичної преси, дослідження наукових організацій та консалтингових груп. [28; 29] Керівники оцінюють зовнішнє середовище за чотирма параметрами:

1. Оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.
2. Визначення факторів, що становлять загрозу для поточної стратегії організації.
3. Контроль та аналіз діяльності конкурентів.
4. Визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальноорганізаційних цілей шляхом коригувань планів.

Ближнє оточення здійснює безпосередній вплив на системи, тоді як далеке оточення впливає опосередковано. Далеке зовнішнє середовище (або макрооточення) є частиною зовнішнього середовища, загальною для всіх організацій. Проте реакція кожної конкретної організації на вплив макрооточення є специфічною, відображаючи особливості організації та конкретну ситуацію, в якій вона перебуває.

Макрооточення складається з наступних підсистем: політика, економіка, суспільство, технологія, інститути, природно-географічні підсистеми тощо. Для аналізу макрооточення найчастіше використовується PEST-аналіз. Аббревіатура PEST походить від початкових літер слів [7]:

- P – політико-правові фактори, де враховується вплив з боку держави та законодавства;

- E – економічні фактори, які відображають коливання в економіці;
- S – соціокультурні фактори, що виходять від населення з їх вподобаннями та культурними цінностями;
- T – технологічні фактори, які відображають вплив науково-технічного прогресу.

У табл. 1.4 наведено зміст кожної з сил, яка має значний вплив.

Таблиця 1.4

PEST-аналіз підприємства

Політико-правовий	Економічний
<p>Трудове законодавство</p> <p>Податкова політика</p> <p>Політика приватизації/дерегулювання</p> <p>Громадський контроль над витратами</p> <p>Законодавство про охорону навколишнього середовища</p> <p>Міжнародні стандарти та угоди</p>	<p>Процентні ставки та рівень інфляції</p> <p>Довіра споживачів</p> <p>Бізнес-цикл</p> <p>Перспективи економічного росту</p> <p>Безробіття</p> <p>Чистий дохід після оплати податків</p> <p>Конкуренція з альтернативними постачальниками</p>
<i>Продовження табл.1.4</i>	
Соціокультурний	Технологічний

<p>Демографічні зміни</p> <p>Еволюція системи цінностей суспільства</p> <p>Зміни у способі життя (зміни в сімейній структурі, погляди на працю та розваги)</p> <p>Зміни в смаках та уподобаннях споживачів (н-д, ставлення до питань охорони навколишнього середовища)</p> <p>Рівні освіти</p>	<p>Потенціал нового продукту, створення ринку</p> <p>Альтернативні методи надання послуг</p> <p>Нові відкриття</p> <p>Рівень державного та галузевого фінансування досліджень та розробок</p> <p>Зміна комунікаційних технологій</p> <p>Рівень передачі технологій</p> <p>Нові виробничі технології</p>
--	---

Джерело: розроблено автором на основі [7, с.334]

Після виявлення всіх факторів проводиться їх оцінка, яка вказує, який з них має найбільший вплив на компанію. Потім здійснюється зміна стратегії організації на основі цих висновків.

Оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища компанії можна провести за допомогою методу складання профілю організації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Профіль середовища підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі, A	Вплив на організацію, B	Напрямок впливу, C	Ступінь важливості, D = A * B * C
1.				
2.				

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Цей метод є зручним для аналізу макросередовища, непрямого середовища та внутрішнього середовища окремо. За його допомогою можна оцінити відносну важливість окремих факторів середовища для організації.

У табл. 1.5 профілю середовища вказуються окремі фактори середовища. Кожному фактору експертно присвоюється оцінка [8]:

- важливості для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;

- впливу на організацію за шкалою: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;

- спрямованості впливу за шкалою: +1 - позитивний, -1 - негативний.

Потім всі три експертні оцінки множаться між собою, що дає інтегральну оцінку. Ця оцінка вказує на ступінь важливості фактора для організації. Цей метод допомагає визначити, які фактори середовища потребують найбільшої уваги, а які - найменшої.

Таким чином, комплексне використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу та оцінки профілю середовища надає підприємству повну картину свого стану та позиціонує його для успішного конкурування на ринку. Допомагає керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Використання цих аналітичних інструментів є важливим етапом у стратегічному управлінні та розвитку підприємства, що дозволяє враховувати всі аспекти його функціонування та оточення при формулюванні бізнес-стратегії.

Висновки до розділу 1

Перший розділ роботи розкриває теоретичні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Визначено, що внутрішнє середовище включає такі елементи, як цілі, структура організації, завдання, технології та людські ресурси. Ці елементи формують основу функціонування підприємства

та впливають на його конкурентоспроможність. Зовнішнє середовище, в свою чергу, включає фактори макро- та мікросередовища, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні та правові аспекти. Ці фактори суттєво впливають на стратегію та діяльність підприємства, і їх необхідно ретельно аналізувати для забезпечення стійкості та розвитку організації.

Окрему увагу приділено методам аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Серед них виділяються SWOT-аналіз, PEST-аналіз та метод складання профілю організації. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз фокусується на політичних, економічних, соціальних та технологічних факторах, що впливають на підприємство. Метод складання профілю організації передбачає визначення важливості та впливу окремих факторів середовища на діяльність підприємства, що дозволяє пріоритизувати їхню значущість для стратегічного планування.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є ключовим елементом управління, який забезпечує базу для стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, підтримки конкурентоспроможності, управління ризиками та поліпшення організаційної культури і ефективності. Це дозволяє підприємству успішно функціонувати та розвиватися в динамічних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ВПЛИВУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФУНКЦІОНУВАННЯ

ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-правова та фінансово-економічна характеристика

ПАТ КБ «Приватбанк»

ПАТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільших комерційних банків в Україні, який надає широкий спектр банківських послуг для корпоративних клієнтів, малих та середніх підприємств (МСП) та фізичних осіб. Банк був заснований в 1992 році на чолі з Олександром Дубінським та Ігорем Коломойським, і впродовж років зріс у велику фінансову інституцію з мережею філій та підрозділів по всій країні.

Один з ключових моментів у історії ПАТ КБ «ПриватБанк» відбувся у 2007 році, коли банк перетворився на акціонерне товариство (АТ), що відкрило нові можливості для його розвитку та розширення. Також у 2016 році банк був націоналізований урядом України у зв'язку з кризою довіри та фінансовими проблемами.

Після націоналізації ПАТ КБ «ПриватБанк» продовжив свою діяльність під управлінням держави, але залишився одним з найбільших банків в Україні за розмірами активів та обсягами операцій.

ПАТ КБ "ПриватБанк" визначає свою місію у наданні банківських послуг з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх мешканців та компаній країни [9].

До банківських послуг відносять:

1. Залучення вкладів (депозитів) та банківських металів від різних клієнтів, як юридичних, так і фізичних осіб;

2. Відкриття та обслуговування поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі в банківських металах, а також рахунків умовного зберігання;
3. Розміщення коштів, залучених у вклади (депозити), в тому числі на поточні рахунки, а також банківських металів від імені банку за його власні умови та на його власний ризик.; [10 с. 4-5]
4. Лізинг;
5. Експортно-імпортні операції та міжнародні платежі;
6. Інвестиційні послуги;
7. Зберігання цінностей, включаючи облік і зберігання цінних паперів та інших коштовностей, які можуть бути конфісковані на користь держави або визнані безхазяйними. Також надається послуга майнового найму (оренди) індивідуальних банківських сейфів;
8. Надання консультаційних та послуг щодо банківських та інших фінансових послуг;
9. Електронний банкінг та інтернет-платформи для зручного управління фінансами;
10. Інкасація коштів та перевезення валютних цінностей.

Організаційна структура ПАТ КБ «ПриватБанк», як одного з найбільших комерційних банків в Україні, складається з кількох рівнів управління та функціональних підрозділів. Офіційна організаційна структура подана у додатку А. Нижче наведено загальний опис структури, яка може змінюватися залежно від внутрішніх реформ та зовнішніх умов:

1. Наглядова рада:
 - Головний орган корпоративного управління, який здійснює контроль за діяльністю банку та стратегічним напрямком розвитку.
 - Включає незалежних директорів та представників акціонерів.
2. Правління банку:

- Виконавчий орган, відповідальний за оперативне управління та реалізацію стратегічних рішень.
 - Очолюється Головою правління, до складу входять заступники голови та інші ключові керівники.
3. Департаменти та служби:
- Фінансовий департамент: відповідає за фінансове планування, бюджетування, управління активами та пасивами.
 - Ризик-менеджмент: займається управлінням кредитними, ринковими та операційними ризиками.
 - Юридичний департамент: забезпечує юридичну підтримку діяльності банку.
 - Департамент інформаційних технологій: відповідає за IT-інфраструктуру, розробку програмного забезпечення та кібербезпеку.
 - Маркетинг та комунікації: розробка маркетингових стратегій, PR, взаємодія з клієнтами.
 - Кадровий департамент: управління персоналом, навчання та розвиток співробітників.
 - Департамент обслуговування клієнтів: забезпечує якісне обслуговування фізичних та юридичних осіб.
 - Аудит: внутрішній аудит, контроль за дотриманням внутрішніх політик та процедур.
4. Регіональні відділення та філії:
- Банк має широку мережу регіональних відділень та філій по всій території України.
 - Кожне відділення має свою локальну структуру, що включає менеджерів з обслуговування клієнтів, касирів, кредитних інспекторів тощо.
5. Підрозділи спеціалізованих послуг:

- Інвестиційний банкінг: послуги з управління активами, брокерські послуги, консультації щодо злиттів і поглинань.
 - Корпоративний банкінг: обслуговування великих корпоративних клієнтів, надання кредитних і фінансових послуг.
 - Роздрібний банкінг: обслуговування фізичних осіб, споживче кредитування, депозити, платіжні картки.
6. Підтримуючі функції:
- Бек-офіс: обробка транзакцій, ведення бухгалтерії, адміністративна підтримка.
 - Фронт-офіс: взаємодія з клієнтами, продаж банківських продуктів і послуг.
 - Служба безпеки: захист активів банку, безпека клієнтів та співробітників.

Статутний капітал ПАТ КБ «ПриватБанку» формується відповідно до вимог Законів України "Про банки і банківську діяльність" [20], нормативно-правових актів Національного банку України [21], інших законодавчих актів.

Розмір статутного капіталу банку складає 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень 00 копійок) та розділений на 735 927 657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій з номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна.[22] Для аналізу такої категорії підприємства, як фінансова складова, розглянемо наведену нижче табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк»

Показники	2018 р.	2020 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	
				порівняно з 2018 р.	порівняно з 2020 р.
Розмір кредитного портфеля (млн.грн.)	52020	56805	95637.76	+4785	+38832.76
Резерви під кредитні ризики (млн.грн.)	-241847	-179866	-182990.69	+61981	-3124.69
Активи (млн.грн.)	282 037	386940	685062.89	+104903	+298122,89
Ліквідні кошти (млн.грн.)	22345	27030	79648.1	+4685	+52618,1
Власний капітал (млн.грн.)	31462	53828	83294.25	+22366	+29266,25

Продовження. табл. 2.1

Статутний капітал (млн.грн.)	206060	206060	206059.74	0	+0,74
Депозити фізичних осіб (млн.грн.)	177382	225043	391513.96	+47661	+166470,96
Зобов'язання (млн.грн.)	250575	333112	601768.64	+82537	+268656,64
Чистий прибуток (млн.грн.)	11668	25306	37764.69	+13638	+12458,69

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Ця таблиця містить фінансові показники для трьох років: 2018, 2020 та 2023 року. Видно збільшення кредитного портфеля з 2018 по 2020 рік на 4785 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 38832,76 млн грн. Ліквідні кошти зросли з 2018 по 2020 рік на 4685 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 52618,1 млн грн. Власний капітал збільшився з 2018 по 2020 рік на 22366 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 29266,25 млн грн. Статутний капітал залишився майже незмінним з 2018 по 2020 рік, але збільшився на 0,74 млн грн з 2020 по 2023 рік. Депозити фізичних осіб зросли з 2018 по 2020 рік на 47661 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 166470,96 млн грн. Чистий прибуток збільшився з 2018 по 2020 рік на 13638 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 12458,69 млн. грн.

Згідно з даними НБУ на період 01.01.2024 ПАТ КБ «ПриватБанк» має такі основні показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ПАТ КБ «ПриватБанк» на 01.01.2024

Загальні активи	Залучені кошти клієнтів	Видані кредити
878.25 млрд грн	549.69 млрд грн	95.64 млрд грн
Гривневі кошти фізичних осіб	Валютні кошти фізичних осіб, в еквіваленті	Кошти юридичних осіб
336.73 млрд грн	3.35 млрд дол. США	157.33 млрд грн

Джерело: дані офіційного сайту НБУ [11]

Отже, можна побачити значні збільшення балансових показників протягом періоду 2018-2024 років, що може свідчити про розвиток і зростання компанії. Однак слід звернути увагу на зменшення резервів під кредитні ризики з 2020 по 2023 рік, що може бути предметом подальшого аналізу щодо ризиків для компанії.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ КБ «ПриватБанк»

Проведений аналіз зовнішнього середовища та отримані дані про фактори, які представляють небезпеку або відкривають нові можливості, дозволять оцінити, чи має підприємство внутрішні ресурси для використання цих можливостей, а також виявити внутрішні слабкості, які можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Для цього використано SWOT-аналіз організації, який включає в себе аналіз сильних та слабких сторін підприємства, що подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>1. Найприбутковіший банк України протягом багатьох років;</p> <p>2. Більшість українців віддають перевагу цьому банку для банківських послуг;</p> <p>3. Широка мережа філій та відділень по всій території України;</p> <p>4. Лідер у підтримці урядових кредитних програм;</p> <p>5. Розвинена система управління персоналом;</p> <p>6. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології;</p> <p>7. Висококваліфікований персонал;</p> <p>8. Молодий та амбіційний колектив;</p> <p>9. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб;</p> <p>10. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет);</p> <p>11. Достатньо диверсифікована клієнтська база;</p> <p>12. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів</p>	<p>1. Недостатня кредитна історія з іноземними кредиторами;</p> <p>2. Недоліки в операційній ефективності;</p> <p>3. Законодавчі обмеження;</p> <p>4. Велика залежність від політичних ризиків;</p> <p>5. Висока ступінь конкуренції;</p> <p>6. Ризики, пов'язані з кредитним портфелем;</p> <p>7. Низький рівень зацікавленості робітників у розвитку банку;</p> <p>8. Відсутність участі працівників у процесі прийняття стратегічних рішень, розробці цілей та бізнес-процесів;</p> <p>9. Встановлення завищених нормативів праці.</p> <p>10. Недоліки в управлінні та корпоративному управлінні</p> <p>11. Залежність від економічної стабільності країни;</p> <p>12. Потенційні проблеми з кількістю неплатоспроможних клієнтів;</p> <p>13. Відсутність повного контролю над банком через державну участь.</p>
<i>Продовження табл. 2.3</i>	
<p>13. Широкий соціальний пакет;</p> <p>14. Великий обсяг активів та</p>	

кредитного портфеля; 15. Сильний бренд та висока репутація; 16. Міцна позиція у сегменті малого та середнього бізнесу.	
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Висока рентабельність банку; 2. Покращення репутації підприємства; 3. Співпраця з вищими навчальними закладами; 4. Інноваційні підходи у системі управління персоналом; 5. Збереження лідируючих позицій в іпотечному обслуговуванні населення; 6. Застосування кращих практик закордонного досвіду; 7. Розвиток близьких контактів з іншими організаціями. 8. Зниження конкурентної позиції конкурентів. 9. Збільшення ринкової частки. 10. Гарні оцінки міжнародних рейтингових агентств; 11. Розвиток інноваційних фінансових продуктів;	1. Нестабільність у економіці країни; 2. Ризик несподіваного відтоку коштів від бюджетних та корпоративних клієнтів; 3. Обмежені фінансові ресурси; 4. Негативне політичне середовище щодо банку, участь у відомих скандалах та судових процесах; 5. Низька платоспроможність населення; 6. Підвищення вартості та зменшення попиту на банківські послуги; 7. Зростання інфляції та процентних ставок; 8. Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на банківську діяльність; 9. Ризики, пов'язані з кібербезпекою; 10. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками;

Продовження табл. 2.3

13. Впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки транзакцій;	11. Ризикованість кредитних вкладень у недобудовані іпотечні об'єкти;
14. Збільшення частки ринку шляхом створення повноцінного комплексу іпотечних та страхових послуг;	12. Можливість переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів;
15. Розширення асортименту банківських послуг;	

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Із проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок про досить стійкі ринкові позиції ПАТ КБ «ПриватБанк» у порівнянні з основними конкурентами, які переважно мають недоліки в якості банківських послуг, асортиментному ряду послуг. Загальним недоліком для всіх зазначених банків, а також для всієї банківської системи України, є недовіра населення, що викликано, перш за все, політичною та економічною нестабільністю в країні.

Конкуренти не єдиний чинник, який впливає на діяльність банківської установи. Тому розумно розглянути та проаналізувати зовнішнє середовище за допомогою інструменту банківського маркетингу, такого як PEST-аналіз. Результати проведеного PEST-аналізу представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

Елементи	Фактор	Зміст
Політичні фактори (P)	Стабільність уряду	Оцінка стабільності політичної ситуації в Україні і її вплив на функціонування банківської системи.

Продовження табл. 2.4

	Законодавство	Станом на 01.01.2012 р. законодавча база суттєво змінювалась, результатом чого є зміни умов праці суб'єктів господарювання.
	Взаємодія з регулятором	Оцінка співпраці та взаємодії ПриватБанку з Національним банком України та іншими регулюючими органами.
Економічні фактори (E)	Макроекономічні і показники	Аналіз впливу таких факторів, як ВВП, інфляція, ставка безробіття на фінансовий стан банку та його клієнтів.
	Валютні ризики	Оцінка впливу валютних коливань на фінансовий стан банку та його операційну діяльність
	Податковий Кодекс	В даному сегменті відбуваються постійно значні зміни. Даний показник є найбільш суттєвим і невизначеним для оцінки ризиків.
	Фінансова стабільність клієнтів	Аналіз спроможності клієнтів банку виконувати свої фінансові зобов'язання в умовах економічної нестабільності.
Соціальні фактори (S)	Потреби та уподобання споживачів	Аналіз змін в споживчих уподобаннях та поведінці клієнтів банку.

Продовження табл. 2.4

Демографічні показники	Зростання людей пенсійного віку сприяє зростанню у державі до збільшення податкового
-------------------------------	--

		тиску на заробітну плату. Високий рівень корупції та податковий кодекс, що підвищує тиск на малі та середні бізнеси, можуть стати причиною серйозних змін у структурі бізнесу, включаючи злиття та концентрацію компаній.
	Розподіл доходів	
	Цифрові трансформації	Оцінка впливу зростання цифрових технологій на спосіб, яким клієнти взаємодіють з банком.
	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні може призвести до того, що буде постійний попит на висококваліфікованих спеціалістів.
Технологічні фактори (Т)	Інновації	Оцінка впливу новітніх технологій на продукти та послуги, які надає банк.
	Кібербезпека	Аналіз загроз кібербезпеці та заходів, які вживаються для захисту конфіденційності та безпеки даних клієнтів.
	Автоматизація та ефективність	Оцінка впливу автоматизації процесів та використання інформаційних технологій на ефективність та конкурентоспроможність банку.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Важливо підкреслити, що серед всіх зовнішніх факторів, що впливають на діяльність банку, першорядну увагу слід зосередити на політичних аспектах. Уряд може безпосередньо впливати на економічну складову країни, штучно впроваджуючи ті чи інші політичні рішення для забезпечення певного економічного курсу. Через Національний банк України, який перебуває у

власності держави, уряд має змогу контролювати облікову ставку, кількість грошових коштів у обігу та проводити аналіз таких показників, як ВВП.

Команда співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк» враховує всі чинники, що є характерними для PEST-аналізу (економічні, соціальні, політичні та технологічні) при розробці стратегічного планування та розвитку фінансового сектору. Економічні фактори охоплюють такі показники, як процентна ставка, курс іноземної валюти, рівень інфляції та інші, які безпосередньо впливають на фінансовий стан банку та його клієнтів. Своєю чергою, PEST-аналіз банку розглядає соціокультурні аспекти, такі як зміна уподобань споживачів та демографічні тенденції, а також технологічні інновації, які впливають на ефективність та конкурентоспроможність банку.

Експерти ПАТ КБ «ПриватБанк» вважають, що PEST-аналіз є надзвичайно важливим інструментом при будь-якому плануванні діяльності, оскільки він дозволяє оперативно реагувати на зміну обставин. Такий підхід дозволяє забезпечити успішність та ефективність діяльності банку.

Таким чином, для розробки стратегічних планів та визначення мети діяльності банківської установи, проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, ураховуючи показники, які можуть впливати на банківську справу, але не безпосередньо пов'язані з нею. Це необхідно для забезпечення якості та ефективності надання комплексу банківських послуг для задоволення потреб клієнтів ПАТ КБ «ПриватБанк», які змінюються відповідно до зовнішніх чинників, що формуються та функціонують у державі.

2.3 Оцінка конкурентного середовища ПАТ КБ «ПриватБанк»

Як відомо, будь-який фактор, чи то зовнішнього, чи внутрішнього середовища, безпосередньо або опосередковано впливає на підприємство та

його функціонування. Цей вплив може мати подальші наслідки для діяльності підприємства.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим за розмірами активів банком в Україні та лідером роздрібного банківського ринку країни. Але ПАТ КБ «ПриватБанк» не єдиний "гігант" на ринку фінансових послуг. На одному рівні з ним знаходяться також компанії, як «Ощадбанк», «Укрексімбанк» та «Райффайзен Банк Аваль», які не поступаються розглянутій компанії ні в чому, а іноді, можна сказати, перевершують її в деяких аспектах. Зазначені комерційні банки відомі своєю ефективністю у функціонуванні на кредитно-фінансовому ринку України. "Гонка" між такими компаніями наочно демонструє нам, наскільки великим є тиск з боку інших підприємств. І якщо існує тиск з боку інших компаній, то існує конкуренція. Цей фактор має найсильніший вплив на результати діяльності будь-якого підприємства. Тому доцільно почати саме з **НЬОГО**.

Для аналізу впливу конкуренції варто вибрати підприємство, яке буде опонентом ПАТ КБ «ПриватБанку». На мою думку, основним конкурентом даної компанії є «Ощадбанк», оскільки за рівнем своєї діяльності вона нічим не поступається ПАТ КБ «ПриватБанк».

За результатами березня 2024 року сайт про фінанси Маапіто склав рейтинг українських банків, у якому ПАТ КБ «ПриватБанк» вже два роки поспіль займає перше місце серед банків України. Рейтинг складено на основі даних фінансової звітності, які були опубліковані Національним банком України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рейтинг банків України у 2024 р. (млн.грн.)

№	Банк	Активи	Кредити	Депозити	Доходи	Загальний капітал
---	------	--------	---------	----------	--------	-------------------

1	ПриватБанк	700 988	89 887	378 417	16 306	92 394
2	Ощадбанк	289 568	65 002	241 771	4 581	28 512
3	Укрексімбанк	155 702	44 365	113 636	1 529	9 300

Джерело: [13]

Важливо зазначити, що, хоча ПАТ КБ «ПриватБанк» та «Ощадбанк» однаково є одними з найбільших банків в Україні, але за результатами березня 2021 року ПАТ КБ «ПриватБанк» опинився на третьому місці, поступившись Укрексімбанку та Ощадбанку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рейтинг банків України у 2021 р.(млн.грн.)

№	Банк	Активи	Кредити	Депозити	Доходи	Загальний капітал
1	Укрексімбанк	111235	12 967	58 174	551	98 32
2	Ощадбанк	90 720	24 588	69 836	1 543	22 037
3	ПриватБанк	82 637	3 840	91 282	4 000	53 694

Джерело: [13]

Після аналізу показників стає очевидним, що ПАТ КБ «ПриватБанк» володіє найбільшим загальним капіталом та має найвищий дохід, а також є лідером за кількістю депозитів у фізичних та юридичних осіб. Проте, незважаючи на високий рівень активів, до яких включаються готівка, банківські метали, нерухомість, ОВДП, цінні папери, він поступається Укрексімбанку та Ощадбанку.

Для визначення конкурентних переваг ПАТ КБ «ПриватБанку» була розроблена порівняльна таблиця з такими критеріями як клієнтська база, рівень інновацій, наявність інфраструктури, відсоткові ставки за кредитами та депозитами.. ПАТ КБ «ПриватБанк» було порівняно з банками «Укрексімбанк» та «Ощадбанк», оскільки у рейтингу Maanimo вони зайняли вищі позиції. Порівняльну таблицю представлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна таблиця діяльності банків України

Критерії	Укресімбанк	Ощадбанк	ПриватБанк
Відсоткові ставки за депозитами	У гривні до 7,2% У доларах до 1,6% У євро до 1,2%	У гривні до 7,25% У доларах до 0,3% У євро до 0,1%	У гривні до 7,5% У доларах до 0,01% У євро до 0,01%
Інфра-структура	59 відділень 393 банкомати	1845 відділень, 3341 банкоматів	1805 відділень, 6975 банкоматів
Інновацій-ність	-	Підтвердження FacePay24, платіжний платежі за допомогою Touch ID, Face ID	міні-термінал, вхід в банк через Qr-код, онлайн-інкасація
Відсоткові ставки за кредитами на нерухомість	Від 11,40%	Від 11,49%	Від 12%
Клієнтська база	Не зазначено	Більше 7 млн	Більше 20 млн

Джерело: [19]

Незважаючи на велику кількість конкурентних переваг ПАТ КБ «ПриватБанку», також існують недоліки, такі як непривабливість умов кредитування для населення через високі відсоткові ставки та низькі ставки за депозитами. Ці недоліки є суттєвими, оскільки зберігати гроші на депозитах з метою отримання додаткового прибутку та отримувати кредити для здійснення великих покупок, на які бракує коштів, є ключовими потребами клієнтів банківських послуг.

Для вирішення цих проблем та підтримки своїх лідерських позицій ПАТ КБ «ПриватБанк» розробив комплексну пропозицію, яка представлена у табл.2.8. Вона дозволить використовувати переваги наявності величезної клієнтської бази та збільшити свою частку.

Таблиця 2.8.

Комплексна пропозиція ПАТ КБ «ПриватБанк»

Елемент пропозиції	Ключові принципи на кожен елемент ціннісної пропозиції
Орієнтованість на клієнта	Сегментована клієнтська база з цільовими пропозиціями, створеними відповідно до потреб клієнтів (наприклад, для учасників зарплатних проектів та інших підсегментів), а також з легким і зручним доступом до послуг.
Продукти	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення кредитування за допомогою споживчих кредитних продуктів, автокредитів та вибіркового іпотечного кредитування. - Збільшення бази позичальників та обсягів кредитування юридичних осіб. - Пропозиція депозитних продуктів у гривні та іноземній валюті

Продовження табл. 2.8

Ціноутворення	Ціноутворення на рівні ринкового (або трохи вище), компенсоване доступністю каналів обслуговування та швидкими і зручними процесами.
---------------	--

Дистрибуція	Ефективна та дієва концепція багатоканальної дистрибуції включає розширення спектру пропозицій через мобільні та цифрові канали, а також скорочення мережі відділень.
Модель продажів і обслуговування	<p>- Модель продажів та обслуговування, зосереджена на просуванні продуктів і перехресних продажах для існуючої бази клієнтів.</p> <p>- Чіткий підхід до побудови взаємин із великими бізнес-клієнтами.</p> <p>Перехід до більш цифрової моделі обслуговування з використанням функцій самообслуговування та зменшення обсягу послуг, що надаються безпосередньо співробітниками банку.</p>

Джерело: : розроблено автором на основі [17 с.11]

Втілення цих пропозицій дозволить ПАТ КБ «ПриватБанку» підвищити рівень конкурентоспроможності та займати провідні позиції надалі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі представлено організаційно-правову та фінансово-економічну характеристика ПАТ КБ «ПриватБанк». Проводиться порівняння фінансових показників за 2018, 2020 та 2023 роки, яке дає інформацію про

розвиток і зростання компанії. Видно збільшення кредитного портфеля з 2018 по 2020 рік на 4785 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 38832,76 млн грн. Власний капітал збільшився з 2018 по 2020 рік на 22366 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 29266,25 млн грн. Статутний капітал залишився майже незмінним з 2018 по 2020 рік, але збільшився на 0,74 млн грн з 2020 по 2023 рік. Чистий прибуток збільшився з 2018 по 2020 рік на 13638 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 12458,69 млн. грн.

Окрім того, проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку за допомогою SWOT та PEST-аналізу.

- SWOT-аналіз показав, що ПАТ КБ «ПриватБанк» має стійкі ринкові позиції, але має проблеми у вигляді недовіра населення, що викликано, політичною та економічною нестабільністю в країні.
- PEST-аналіз банку дає інформацію для стратегічного планування та розвитку фінансового сектору підприємства.

Окрема увага приділена дослідженню конкурентного середовища ПАТ КБ «ПриватБанк» та розгляданню комплексної пропозиції для підтримання лідерських позицій банку. Виявлено, що ПАТ КБ «ПриватБанк» має найбільший загальний капітал, найвищий дохід, а також найбільшу кількість депозитів серед фізичних та юридичних осіб серед найбільших банків України таких, як «ОщадБанк» та «Укресімбанк».

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ РОЗВИТКУ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Цільові орієнтири реалізації стратегії розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк»

Зовнішнє середовище є сукупністю зовнішніх елементів, які знаходяться поза структурою організації. Воно визначає розвиток організації. Головне – вміти адаптуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, інакше може виникнути загроза втрати конкурентоспроможності та відставання у розвитку.

При адаптації організації важливо правильно обрати стратегію. Стратегія адаптації підприємства залежить від багатьох факторів, і без всебічного аналізу стану підприємства та оточуючого середовища.

ПАТ КБ «ПриватБанк», як один з найбільших комерційних банків України, має динамічно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення своєї стабільності та зростання. Для цього Кабінет Міністрів схвалив стратегію розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк» до 2024 року. У розробці стратегії розвитку банку було враховано кілька ключових факторів зовнішнього середовища:

1. Економічні умови: стан економіки, рівень інфляції, процентні ставки, стабільність валюти.
2. Політичні чинники: законодавчі зміни, політична стабільність, регуляторні вимоги.
3. Технологічні тенденції: розвиток фінтеху, інноваційні платіжні системи, кібербезпека.
4. Соціальні фактори: демографічні зміни, рівень добробуту населення, вподобання клієнтів.

Ця стратегія має на меті звільнення реальної цінності профільного бізнесу, підсилення операційної та фінансової стійкості, а також максимізацію потенціалу дивідендів та приватизації завдяки ефективній цільовій операційній моделі.

Цілі оновлення стратегії ПАТ КБ «ПриватБанк»:

1. Утримання провідних позицій у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП:

ПАТ КБ «ПриватБанк» має зміцнити і захистити свої позиції як одного з найпотужніших і найбільших роздрібних банків у Центральній та Східній Європі (ЦСЄ).

2. Забезпечення фінансової стабільності та можливості виплати дивідендів:

Основною метою є забезпечення стійкої фінансової стабільності, що дозволить регулярно виплачувати дивіденди акціонерам. Це досягається шляхом реалізації цілей профільного бізнесу та впровадження ефективної операційної моделі.

3. Трансформація банку на привабливу інвестиційну можливість:

ПАТ КБ «ПриватБанк» повинен стати привабливою та життєздатною інвестиційною можливістю. Максимальне нарощування вартості для акціонерів є ключовим завданням, що підвищить ймовірність успішного продажу банку в майбутньому. Важливо зазначити, що пропозиція часової вартості не залежить від швидкої приватизації.

Оновлення стратегії спрямоване на вивільнення реальної цінності профільного бізнесу з акцентом на максимізацію дивідендів та приватизаційного потенціалу. Основні результати визначення стратегії наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні результати визначення стратегії ПАТ КБ «ПриватБанк» до 2024 р.

Ціль	Результат
<p>Утримання провідних позицій у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення сприйняття громадськістю завдяки розширенню асортименту продуктів для роздрібного бізнесу та МСБ - Провідний роздрібний банк України сприятиме економічному зростанню та боротьбі з шахрайством - Посилення банку через організаційну трансформацію та цифровізацію процесів - Забезпечення довгострокової прибутковості, збереження робочих місць і загальної стабільності банківського середовища - Впровадження Цільової операційної моделі з використанням ефективних і економічно обґрунтованих методів
<p>Забезпечення фінансової стабільності та можливості виплати дивідендів</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Зосередження на зміцненні ключового бізнесу та впровадженні ощадливої операційної моделі: досягнення позиції справжнього лідера в роздрібному сегменті - Збільшення чистого доходу «Хорошого банку» за рахунок здорового та диверсифікованого кредитування

Продовження табл. 3.1

	<ul style="list-style-type: none"> - Зосередження на зміцненні ключового бізнесу та впровадженні ошадливої операційної моделі: досягнення позиції справжнього лідера в роздрібному сегменті - Збільшення обсягу дивідендів завдяки основному бізнесу: у 2024 році вони очікується на рівні близько 26 млрд гривень. - Баланс "Хорошого банку" та облігаційний своп будуть забезпечувати фінансову стабільність та прозорість.
<p>Трансформація банку на привабливу інвестиційну можливість</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективний спосіб відокремлення успадкованого портфеля: розкриття потенціалу приватизації без залучення зовнішніх коштів - Відповідність вимогам держави через зменшення частки державної власності завдяки приватизації - Чітка зосередженість на ключових важелях цінності в стратегії роздрібногo бізнесу та МСБ: створення переконливої історії - «Хороший банк» готовий до приватизації: очікувані надходження від продажу можуть скласти близько 80 млрд грн - Чітке бачення аргументів «за» та «проти» кожного варіанту приватизації як орієнтир для ухвалення рішень акціонером

Джерело: розроблено автором на основі [17, с.4]

Стратегія відповідає очікуванням, визначеним у засадах стратегічного реформування державного банківського сектору (ЗСР) на період до 2024 року включно (рис. 3.1).

	2020	2021*	Цільовий показник ЗСР	Цільовий показник ПБ
RoE (рентабельність капіталу), %	45%	51%	> 30%	> 40%
Чистий прибуток, млрд грн	24,3	29,5	> 15,8	> 30
Частка дивідендів	80%	70%	70-90%	70%
CIR (відношення витрат до доходу), %	31%	42%	< 45%	< 45%
CoR (вартість ризику), %	2,8%	3,5%	< 5,0%	< 5,0%
Частка НПК**, %	6,6%	6,5%	< 20%	< 20%

Провідний роздрібний банк в Україні

Потужні позиції в обслуговуванні МСБ

Відкоригована прогресивна операційна модель

* 2021 - прогноз
** НПК - не традиційні кредити (новий портфель)

Рис. 3.1. Бізнес-модель у сфері управління та моніторингу прибутку
Джерело: [17, с.6]

Стратегія розвитку передбачає комплексний підхід до зміцнення позицій банку у роздрібному сегменті та МСБ, забезпечення фінансової стабільності та ефективною приватизації. Вона спрямована на довгострокове зростання прибутковості, модернізацію операційних процесів та підвищення вартості для акціонерів. Це створює надійну основу для досягнення лідерства на ринку та стабільного розвитку у майбутньому (рис. 3.2).

	2020	2021*	Цільовий показник ЗСР	Цільовий показник ПБ
Частка ДП ¹⁾	~ 0%	~ 0%	~ 0%	~ 0%
Частка держоблігацій ²⁾	57%	53%	< 40%	< 25%
Готовність до виходу держави з капіталу				
Провідний банк під кутом зору інноваційності				
Найкращі системи управління ризиком				
Розвинуті ³⁾ ІТ-системи				
Макс. повернення коштів зі «старого» портфеля НПК				

1) ДП – державні підприємства; 2) у загальній вартості активів; 3) стабільні, захищені, придатні для масштабування
Джерело: Засади стратегічного реформування державного банківського сектору, напрацьовані командою Проєкту

Рис. 3.2 Моніторинг стійкості, готовності до приватизації

Джерело: [17 с.6]

Для повноцінної реалізації стратегії розвитку ПАТ КБ «ПриватБанку» потрібно збалансувати фізичні та цифрові послуг для роздрібних та бізнес-клієнтів. Для цього банк використовує у стратегії розвитку такі заходи [17 с.15]:

- впровадження всебічних методів оцінки клієнтського досвіду,
- реалізація цілеспрямованих програм для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів,
- встановлення пріоритету клієнтського досвіду на всіх рівнях організації,
- оптимізація діяльності на основі клієнтських переваг (трафіку) та економічних показників,

- адаптація типології відділень відповідно до змін у моделях обслуговування,
- оптимізація процесів та перехід на цифрові канали для максимізації часу, витраченого на продажі та обслуговування,
- збільшений акцент на цифрові інновації,
- постійне полегшення та вдосконалення інтерфейсу користувача у додатку Privat24,
- розвиток сервісу LiqPay з огляду на очікуване зростання ринку, використовуючи свої ресурси для впровадження нових актуальних послуг.

Також для впровадження цільової моделі «Хорошого банку» потрібно виконати ряд вимог (рис. 3.3).

Напрямок	Пояснення	Заходи
Стандартизація процесів	<ul style="list-style-type: none"> Зменшення загальної кількості процесів Усунення непотрібних кроків у процесах 	<ul style="list-style-type: none"> Створення централізованої матриці, що охоплює всі процеси банку Документування всіх поточних процесів
Оптимізація інтерфейсів	<ul style="list-style-type: none"> Чіткий розподіл обов'язків у кожному підрозділі Оптимізація процесу прийняття рішень: поточний моніторинг проблем, що постають 	<ul style="list-style-type: none"> Створення гнучких (agile) робочих команд Впровадження систем «CRM і aCRM для поліпшення діяльності з продажем»
Автоматизація процесів	<ul style="list-style-type: none"> Застосування технологій для усунення більшої частки операцій, що виконуються вручну Застосування технологій для значного зниження частоти помилок 	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення механізм автоматичного скорингу, що уможливають оперативне оцінювання кредитних заявок Впровадження управління потоками операцій і роботизації процесів, які плануються вдосконалити
Максимізація самообслуговування	<ul style="list-style-type: none"> Зниження кількості контактів з клієнтами у відділеннях і кол-центрі на користь цифрових каналів Інформування клієнтів, покращене забезпечення їх більшою самостійністю з зверненнями по підтримку лише в особливих ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> Створення безготівкових відділень, надання на відданні консультаційні послуг Запровадження плати за операції, що можна з легкістю виконувати через цифрові канали

Рис. 3.3 Вимоги для цільової моделі

Джерело: [17, с.19]

За допомогою стратегії розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк» хоче досягти таких результатів:

- отримати близько 10 млрд. грн. додаткового доходу;

- помірне зростання кількості активних клієнтів;
- видати кредитів на суму близько 17 млрд гривень, обслуговуючи клієнтів за підходом, аналогічним роздрібному, а також надати кредитів на суму 10 млрд гривень, забезпечивши обслуговування клієнтів персональними менеджерами;
- очікується зростання доходів від кредитування приблизно на 750 млн гривень;
- стратегія розвитку також передбачає акцент на важливості повернення коштів, пов'язаних з колишніми власниками, та відновленні "старого" портфелю непрацюючих активів. Крім того, буде прийнята жорстка стратегія управління непрацюючими активами з метою зменшення їх частки до менше ніж 20%

3.2. Практичні рекомендації для розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк»

ПАТ КБ «ПриватБанк» має визначену місію та чітке бачення, спрямовані на те, щоб стати провідним банком для роздрібних клієнтів та малих та середніх підприємств в Україні. Він вже займає лідируючу позицію у роздрібному сегменті та в профільних продуктах.

Комплексна пропозиція спрямована на використання переваг величезної клієнтської бази для збільшення своєї частки на ринку. Одночасно, вона покликана зберегти лідерство в картковому бізнесі, використовуючи доступні фізичні та цифрові канали обслуговування.

Для того, щоб повноцінно оновити стратегію ПАТ КБ «ПриватБанку» та усунути його проблеми варто провести низку заходів, які представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи для усунення пріоритетних проблем для розвитку
ПАТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Мета	Зміст
Неефективні або застарілі процеси управління та обслуговування клієнтів.	Виявлення та виправлення слабких місць у внутрішніх процесах.	Проведення комплексного аудиту для ідентифікації та аналізу поточних процесів, розроблення рекомендацій щодо їх оптимізації та покращення.
Недостатній рівень кваліфікації персоналу у сфері обслуговування клієнтів або управління ризиками.	Підвищення рівня кваліфікації персоналу для покращення якості обслуговування та зменшення ризиків.	Організація тренінгів, семінарів та навчальних курсів для персоналу з акцентом на клієнтське обслуговування, безпеку та управління ризиками.
Застарілі технології або системи, які призводять до збоїв або неефективної роботи.	Покращення технічної бази для забезпечення надійності та ефективності обслуговування.	Інвестиції в сучасні технології, оновлення програмного забезпечення та апаратного забезпечення, впровадження нових систем для оптимізації робочих процесів.

Продовження табл. 3.2

Зростання кількості шахрайств або порушень безпеки.	Забезпечення захисту інформації клієнтів та запобігання шахрайству.	Вдосконалення системи аутентифікації, моніторингу та захисту даних, навчання персоналу та клієнтів методам захисту від шахрайства.
Висока вартість кредитування	Зробити кредити більш доступними	Пониження відсоткових ставок за споживчим кредитуванням супроводжується посиленням оцінки кредитних ризиків та докладним аналізом позичальників.
Недостатня прозорість у відносинах з клієнтами або громадськістю.	Збільшення довіри клієнтів та громадськості шляхом забезпечення прозорості та відкритості.	Публікація інформації про тарифи, умови обслуговування та інші аспекти діяльності банку, відкритість у взаємодії з клієнтами та відповідальність перед громадськістю.
Низькі ставки за депозитами	Підвищення ставки за депозитами	Пропозиція вкладів на довгий термін - до 10 років, забезпечує вищу прибутковість порівняно з короткостроковими вкладами.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Організаційні засади удосконалення системи менеджменту ПАТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням впливу зовнішнього середовища (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Засади удосконалення системи менеджменту ПАТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором

1. Цифровізація та інновації

ПАТ КБ «ПриватБанк» має інвестувати в цифрові технології та інноваційні рішення для покращення клієнтського досвіду і підвищення ефективності операцій.

Рекомендації:

- Штучний інтелект та автоматизація: Впровадження чат-ботів та систем штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів та покращення обслуговування клієнтів.
- Кібербезпека: Інвестування в сучасні системи кібербезпеки для захисту даних клієнтів та запобігання кіберзагрозам.

Економічне обґрунтування:

- Зниження операційних витрат: Автоматизація процесів зменшує витрати на обслуговування клієнтів.
- Збільшення клієнтської бази: Інноваційні продукти та сервіси приваблюють нових клієнтів, зокрема молодь.
- Підвищення лояльності клієнтів: Поліпшення якості обслуговування сприяє зростанню задоволеності клієнтів.

2. Диверсифікація послуг:

Розширення асортименту банківських продуктів і послуг, включаючи нові фінансові інструменти, такі як криптовалюти, страхування та інвестиційні продукти.

Рекомендації:

- Криптовалютні послуги: Впровадження можливостей для купівлі, продажу та зберігання криптовалют.
- Страхові продукти: Пропозиція страхових послуг для фізичних та юридичних осіб.
- Інвестиційні продукти: Розробка та запуск інвестиційних фондів та продуктів для приватних інвесторів.

Економічне обґрунтування:

- Розподіл ризиків: Диверсифікація доходів зменшує залежність від одного сегмента ринку.
- Збільшення доходів: Нові послуги та продукти залучають нових клієнтів і збільшують прибуток.
- Підвищення конкурентоспроможності: Пропозиція унікальних продуктів та послуг виділяє банк серед конкурентів.

3. Розширення на міжнародні ринки:

Вихід на міжнародні ринки через відкриття філій або співпрацю з міжнародними партнерами.

Рекомендації:

- Аналіз потенційних ринків: Дослідження економічних та правових умов у різних країнах для визначення найперспективніших ринків.
- Відкриття представництв за кордоном: Заснування філій у стратегічно важливих країнах.
- Співпраця з місцевими банками: Укладання партнерських угод з місцевими фінансовими установами для спільних проектів.

Економічне обґрунтування:

- Диверсифікація ринків: Зменшення залежності від економічної ситуації в Україні.
- Збільшення доходів: Вихід на міжнародні ринки відкриває нові джерела доходів.
- Міжнародний імідж: Наявність філій за кордоном підвищує престиж банку та довіру клієнтів.

4. Покращення операційної ефективності:

Оптимізація внутрішніх процесів і впровадження сучасних управлінських практик.

Рекомендації:

- Процесний менеджмент: Впровадження системи управління бізнес-процесами для підвищення ефективності та зниження витрат.
- Залучення та розвиток персоналу: Інвестування в навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та мотивації.
- Оптимізація витрат: Проведення аналізу витрат і впровадження заходів для їх зниження без шкоди для якості обслуговування.

Економічне обґрунтування:

- Зниження витрат: Оптимізація процесів та управління витратами підвищує рентабельність.

- Підвищення продуктивності: Навчання та розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності праці.
- Покращення якості обслуговування: Впровадження сучасних практик управління покращує клієнтський досвід.

5. Соціальна відповідальність та стійкий розвиток:

Впровадження програм соціальної відповідальності та принципів стійкого розвитку.

Рекомендації:

- Екологічні ініціативи: Впровадження заходів для зниження екологічного впливу, наприклад, енергоефективність офісів та підтримка екологічних проектів.
- Соціальні проекти: Підтримка освітніх, культурних та соціальних ініціатив, спрямованих на покращення якості життя в суспільстві.
- Прозорість та етика: Забезпечення високого рівня прозорості та етичних стандартів у діяльності банку.

Економічне обґрунтування:

- Зміцнення репутації: Соціальна відповідальність підвищує довіру клієнтів та партнерів.
- Залучення інвесторів: Інвестори все більше звертають увагу на стійкі та етичні практики.
- Довгострокова стабільність: Стійкий розвиток забезпечує довгострокову стабільність та прибутковість.

Втілення всіх цих рекомендацій надасть ПАТ КБ «ПриватБанк» не тільки зростання фінансових показників, конкурентноспроможності та клієнтської бази, а й вихід на міжнародний рівень.

Висновки до розділу 3

Зовнішнє середовище для будь-якої організації є критично важливим, оскільки воно визначає її розвиток та може вплинути на її конкурентоспроможність і стійкість. ПАТ КБ «ПриватБанк», як один з найбільших комерційних банків України, усвідомлює це і вживає заходів для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У третьому розділі роботи розглянута стратегія розвитку ПАТ КБ «ПриватБанк» та її цільові орієнтири. Стратегія спрямована на збереження провідних позицій у роздрібному бізнесі та обслуговуванні МСП, забезпечення фінансової стабільності та можливості виплати дивідендів, а також перетворення банку на привабливу інвестиційну можливість. Ці цілі оновлення стратегії спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності банку в умовах невизначеності та змін у зовнішньому середовищі.

Розроблено засади для удосконалення системи менеджменту ПАТ КБ «ПриватБанк», які складаються з практичних рекомендацій, кожне з яких має на меті сприяти подальшому зростанню та розвитку банку, допомагаючи зберегти його конкурентну перевагу на ринку та забезпечити стійкість та успішність у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У процесі діяльності підприємство знаходиться під впливом двох основних видів факторів: зовнішніх та внутрішніх. Внутрішнє середовище підприємства визначає технічні та організаційні умови роботи і є результатом управлінських рішень. Метою аналізу внутрішнього середовища є виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, адже для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, підприємство повинно мати певний внутрішній потенціал. Водночас, необхідно знати і слабкі місця, які можуть посилити зовнішні загрози та небезпеки. Зовнішнє середовище – це сукупність активних суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур, інших умов і факторів, що діють навколо підприємства і впливають на різні аспекти його діяльності.

Загалом, зовнішнє середовище можна охарактеризувати таким чином. Існує взаємозв'язок факторів середовища або сила впливу, з якою зміна одного фактора впливатиме на інші. Середовище складається з великої кількості різноманітних факторів, що впливають на організацію, що свідчить про його складність.

ПАТ КБ «ПриватБанк» є прогресуючою організацією, що веде свою господарську діяльність вже достатньо давно. На основі фінансових показників банку за останні 5 років, нами було встановлено, що досліджуване підприємство є прибутковим. Так, одним з головних показників для ПАТ КБ «ПриватБанк» можна вважати чистий прибуток. Він збільшився з 2018 по 2020 рік на 13638 млн грн і з 2020 по 2023 рік на 12458,69 млн грн.

Проведений SWOT та PEST-аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк» дозволив становити, що він займає значну долю ринку та має високу конкурентоспроможність надаваних послуг, але через несприятливу

економічну ситуацію в країні у банку виникає проблема у вигляді недовіри та недостатнього рівня доходів населення.

Вплив зовнішнього середовища на ефективність діяльності ПАТ КБ «ПриватБанк» відчувається через показники продажу продуктів, складу клієнтів та впливу державного регулювання на банк.

Вплив зовнішнього середовища найскладніше піддається контролю, оскільки складові цього середовища незалежні від внутрішньої структури банку. Проте дії персоналу банку, при грамотному аналізі зовнішнього середовища, можуть привести до бажаних результатів діяльності банку, хоча деякі з них практично нерегулюємі – наприклад, вимоги нормативних актів. Зовнішнє середовище – це ті безпосередні умови, до яких доводиться адаптуватися банку, зокрема будувати свою внутрішню роботу. Для цього ПАТ КБ «ПриватБанк» розроблено Стратегію розвитку до 2024 р. В якості стратегічних цілей розвитку, зазначених у документі, ПАТ КБ «ПриватБанк» згадує зміцнення позицій провідного роздрібного банку країни, а також створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів і приватизаційного потенціалу.

Виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідження конкурентного стану та стратегії розвитку, розроблені практичні рекомендації для ПАТ КБ «ПриватБанк»:

1. Інвестування в цифрові технології та інноваційні рішення;
2. Проведення нових банківських продуктів і послуг;
3. Розширення на міжнародний ринок;
4. Впровадження сучасних управлінських практик;
5. Стійкий розвиток та соціальна відповідальність.

Впровадження цих рекомендацій може суттєво допомогти банку вдосконалити свою роботу та підвищити загальну якість діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації, Львів 2013 Режим доступу: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii7>
2. Доц. А.М. Хімченко, канд. екон. наук – Донецький НУ “Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій “. Науковий вісник НЛТУ України. – 2013
3. Чугунов І. Я., Пасічний М. Д. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2016. №5.С.5–18
4. С. Л. Демиденко Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка»-2015
5. Фролова Н. Л. Світовий досвід державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 68–78.
6. Гуменюк О.Г. «Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління» Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>
7. Нижник В. М., Полінкевич О. М. МЕТОДИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА БІЗНЕСПРОЦЕСИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2012. Т. 1, вип. 9. С. 334- 345.
8. О. Ю. Буцька, Д. О. Соколинська «ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ», Полтава, 2013
9. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк» [Веб-сайт] URL: <https://privatbank.ua/>

10. Статут акціонерного товариства комерційний банк “ПриватБанк” Київ 2023 . – [Електронний ресурс].- Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/statut__16042024.pdf
11. Офіційний сайт НБУ. – [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
12. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»В. С. Редько,О. С. Семичасна,Дніпровський національний університет ім. О. Гончара, 2019– [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf
13. Маанімо. Рейтинг банків України. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://maanimo.com/ua/rates/banks>
14. Офіційний веб-сайт Укрексімбанку. Головна. URL: <https://eximb.com>
15. Офіційний веб-сайт Ощадбанку. Головна. URL: <https://oschadbank.ua/u>
16. Статистичні звіти АТ КБ «ПриватБанк». - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/statystychna-zvitnist>
17. Офіційна стратегія розвитку Банку до 2024 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf
18. Орлова В.М. Система управління ефективністю ПАТ КБ «Приватбанк» на основі SWOT-аналізу // В.М. Орлова, С.М. Кравченко [Електронний ресурс] / – Режим доступу: https://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2014/Economics/6_169500.doc.htm
19. Щавелева Ю.С., Дронова Т.С. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТБАНКУ, Дніпро, 2021– [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <file:///C:/Users/novak/Downloads/556-%D0%A2%D0%B5%D0%BA>

%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-541-1-10-20210617%20(1).pdf

20. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 7 грудня 2000– [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

21. ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ від 20.12.1995 р. N 313– [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va313500-95#Text>

22. Публічне акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк». Офіційна річна фінансова звітність банку за 2018-2023 роки [Електронний ресурс] / ПАТ КБ «Приватбанк». – Офіційний сайт. – Режим доступу : <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost/>

23. Солових Є. М. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОДНА ЗІ СКЛАДОВИХ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ // Актуальні проблеми політики. 2015. Т. 1, вип. 55. С. 187-197

24. Болтянська Л., Андреева Л., Лисак О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

25. Зайцев, О.В. Вимірювання цінності грошей / О.В. Зайцев // Вісник Української академії банківської справи. – 2015. – №2 (39). – С. 46-52.

26. Фролова Н. Л. Світовий досвід державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 68–78.

27. System of organizational relations in unstable conditions / А. Soloviov // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія :

Економічні науки. - 2023. - Вип. 47. - С. 40-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2023_47_8

28. Faccia, A., Mosco, D. (2019). Understanding the Nature of Accounts Using Comprehensive Tools to Understand Financial Statements. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 3(3), 18-27. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(3\).18-27.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(3).18-27.2019).

29. Kafka, S. Mathematical Modelling Justification of Financial and Economic Parameters of Enterprises / S. Kafka, K. Bagatska, A. Sapiński [et al.] // *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. – October 2019. – Vol. 9, Issue 1. – P. 6273-6277. – DOI: 10.35940/ijeat.A2149.109119.

ДОДАТКИ

Додаток А

Офіційна організаційна структура ПАТ КБ «ПриватБанк»



Схожість

Джерела з Інтернету

870

1	https://core.ac.uk/download/pdf/339163275.pdf	52 джерела	1.87%
2	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3806/3/%d0%9a%d0%be%d0%b7%d1%83%d0%b1_%d0%ba%d0%b2%d0%b5%d0%b9...	12 джерел	1.67%
5	https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/556/541		1.48%
6	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3841/3/%d0%a8%d0%b0%d1%85%d0%be%d0%b2%d0%b0_%d0%ba%d0%b2%d0%b5%d0%b9...	6 джерел	1.47%
8	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3840/3/%d0%a8%d0%b0%d1%80%d0%b5%d0%bf%d0%be_%d0%ba%d0%b2%d0%b5%d0%b9...	2 джерела	1.4%
9	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3815/3/%d0%9d%d0%be%d0%b2%d1%96%d0%ba%d0%be%d0%b2...		1.35%
10	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3827/3/%d0%9d%d0%be%d0%b2%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2...		1.3%
11	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3811/3/%d0%9c%d1%96%d1%80%d0%be%d1%88%d0%bd%d0%b8%...		1.3%
12	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3825/3/%d0%86%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%bd_%d0%ba...		1.28%
13	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3808/3/%d0%9a%d0%be%d0%bc%d0%b0%d1%80%d0%be_%d0%ba...	11 джерел	1.25%
14	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3834/3/%d0%a1%d0%ba%d0%b8%d0%b4%d0%b0%d0%bd%20%d0...		1.24%
15	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3812/3/%d0%9f%d0%b0%d1%88%d0%ba%d1%83%d0%bb%...	3 джерела	1.23%
16	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3836/3/%d0%a2%d0%ba%d0%b0%d1%87%d1%83%d0%ba_%d0%ba...		1.14%
17	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3902/1/%d0%9f%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%83%d1%81%...	5 джерел	1.13%
18	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3822/3/%d0%a8%d0%b0%d1%80%d0%b0%d1%8f_%d0%ba%d0%b2...		1.07%
19	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3829/3/%d0%91%d0%b0%d0%bb%d0%b8%d0%ba%d1%96%...	2 джерела	1.02%
20	http://mdu.in.ua/Fakultety/ESIM/derzhatest/metod-kval-robot_073_mnt_b.pdf	4 джерела	1.01%
22	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3802/3/%d0%a1%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%b5%d0%b9...		1%
25	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3816/3/%d0%86%d0%b3%d0%bd%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%bd...		0.94%
26	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3897/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...		0.86%

28	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/719/%d0%93%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%ba%...	25 джерел	0.81%
30	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39660/1/Parfenjuk_DRUK.pdf		0.76%
34	http://oaji.net/articles/2016/1900-1469059444.pdf	24 джерела	0.67%
35	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2489/1/%d0%af%d1%86%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%...		0.64%
37	https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40165	17 джерел	0.62%
40	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3255/1/%d0%a8%d1%83%d0%bb%d1%8c%d0%b3%d0%b0.p	10 джерел	0.61%
41	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2174/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bd%d1%83%d1%87...		0.61%
43	http://repository.ubs.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2748/%d0%a5V_International_scientific%20.pdf?isAll...	7 джерел	0.57%
45	http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/17665/3/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%...	12 джерел	0.55%
48	http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/original-maket-tez.pdf	10 джерел	0.52%
49	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12033	15 джерел	0.5%
51	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35155/1/075_Bohachuk%20Tetiana%20Mykolaivna.pdf	9 джерел	0.49%
53	http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/28.06.22-_Zbirnyk-materialiv_-2022-1.pdf		0.47%
54	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33638/2/dyplomna_Muzychuk.pdf		0.47%
55	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/12124/materialykonferencyi2023.pdf		0.47%
56	http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34345/1/4%20Servachuk%20M.O._master_2023.pdf		0.46%
57	https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80559/1/Borisova_Bach_pap.pdf	2 джерела	0.45%
58	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3710/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...		0.44%
59	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78572	2 джерела	0.44%
60	http://mdu.in.ua/Fakultety/ESIM/derzhatest/kvalifikacijna_robota_bak_pua.pdf		0.43%
61	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9166/1/%d0%9a%d1%83%d1%80%d1%96%d0%bb%d0%b5%d0%bd%...		0.42%
62	http://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2869/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba_2018%...		0.42%

64	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13263		0.41%
65	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/25723/NTSS_2021_zbirnyk_2.pdf?isAllowed=y&sequence=3	15 джерел	0.41%
66	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2020/12/2020.12.23_Newstyt_1.pdf	7 джерел	0.41%
68	https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4620/1/%d0%a1%d0%b5%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d1%86%d1%8c...		0.4%
69	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2399/1/2555_IR.pdf		0.39%
70	http://teb-consulting.ru/post-10263	11 джерел	0.39%
71	http://uadoc.zavantag.com/text/30743/index-1.html	9 джерел	0.38%
72	http://elibrary.donnuet.edu.ua/1433/1/Lokhman_KL_2016_11.pdf		0.38%
73	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3212/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...		0.37%
74	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10740/2/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%...	3 джерела	0.36%
75	https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9146/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%...	5 джерел	0.36%
76	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2593/1/%d0%a1%d0%b5%d1%80%d0%b1%d0%b8%d0%bd%20%d0%...		0.36%
77	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62482/1/%d0%9c%d0%b0%d0%bb%d1%83%d0%ba%d0%b0%d0%bb%d0%be.pdf		0.36%
78	http://eprints.zu.edu.ua/26971/1/%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96_%D0%BE%D1%81%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE...		0.35%
81	http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_5/31_70_5.pdf	9 джерел	0.34%
82	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/873/071_2020_%d0%9f%d0%be%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0...		0.34%
83	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26880/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%...	2 джерела	0.34%
84	http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/10124/Materialu%20mijnar%20nayk-prakt%20konf%20Derj%20b...	14 джерел	0.34%
85	https://www.naurok.com.ua/zvit-prohodzhennya-navchalno-doslidno-praktiki-133108.html		0.33%
86	http://rshu.edu.ua/images/nauka/05_mnpmk/17112023td.pdf		0.32%
87	https://uchika.in.ua/misc-ukrayini-na-svitovomu-rinku-tovariv.html		0.32%
88	https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/10832/10447	8 джерел	0.32%

89	https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13354/1/IK_ME_M_2023_04_27_%d0%be%d1%81%d1%82.pdf	0.32%
90	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4401	11 джерел 0.32%
91	https://www.lvduvs.edu.ua/uk/karta-dokumentiv/category/348-kvalifikatsiini-roboty.html?download=5436%3Akvalifikatsiina-r...	0.32%
92	https://economics.net.ua/ejopu/2023/No3/50.pdf	0.31%
93	https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/05/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2019	3 джерела 0.31%
96	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34984/1/Semynoha%20Oleksandr%20Volodymyrovych.pdf	0.31%
97	https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2_-2021_-_-%D	17 джерел 0.31%
98	http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/10473/1/%d0%9a%d0%a0%d0%9c_%d0%a1%d0%bc%d1%96%d0%bb%d1%8f...	0.31%
99	https://repository.sspu.edu.ua/bitstream/123456789/9904/5/%d0%86%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%b2_%d0%92%d...	0.3%
100	http://pt.donnuet.edu.ua/ru/dokumenty/faily/38-materialy-viii-mizhnarodnoi-naukovo-praktychnoi-internet-konferent	5 джерел 0.3%
101	http://repository.ubs.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2386/Pantieleieva_Financial_2019.pdf?isAllowed=y&sequen	7 джерел 0.3%
102	http://mdu.in.ua/Dokumenty/polozhennia/polozhennja_pro_kvalifikacijni_roboti.pdf	0.3%
103	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10343/1/%d0%9f%d1%96%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d	2 джерела 0.29%
104	http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/6_62_1_2017.pdf	0.29%
105	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3838/3/%d0%a5%d0%b0%d0%b9%d1%82_%d0%ba%d0%b2%d0%b0...	0.29%
106	https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53643/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073_%d0%a2%d1%80%d	2 джерела 0.28%
108	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/konfpdaa24102019.pdf	4 джерела 0.28%
109	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26681/1/03%20oporn.konsp.lek..pdf	3 джерела 0.28%
110	http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/38959/1/%d0%a0%d0%b5%d0%b3%d1%96%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0...	0.28%
111	https://ir.nmu.org.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/164347/%d0%9f%d0%97_%d0%91%d1%96%d0%ba%d1%83	2 джерела 0.28%
112	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11042	2 джерела 0.28%
113	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12835/1/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0...	0.28%

114	https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10930/2/%d0%a2%d0%be%d0%bc%201%20%d0%a2%d0%95%d0%97%...	0.27%
115	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81514/3/Finansovo-kredytna_%20systemy_2020.pdf	0.27%
116	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89327/1/Kurylova_bachelor_thesis.pdf;jsessionid=F6CCAA4211FA...	0.27%
117	http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezi-EtaB-konferentsiya-2020.pdf	2 джерела 0.27%
118	https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2019_part1.pdf	0.27%
119	https://ua-referat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BC%...	8 джерел 0.27%
120	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11415/1/%d0%9c%d0%a0_%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bc%...	0.26%
121	https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/materials_Transformaciya-ekonomichnih-procesiv_2019_web.pdf	2 джерела 0.26%
122	http://194.44.39.210/bitstream/123456789/2179/1/%d0%a1%d0%9f%20%d0%91%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b7%d1%80%d0%b5%d0%b7%...	17 джерел 0.26%
123	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11038	0.26%
124	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/materiuvseukrkonf21102021.pdf	0.26%
125	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7254/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%...	0.26%
126	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92507/1/Iluchin_bak_rob.pdf	0.25%
127	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35689/1/076_Bulharu%20Oha%20Yuriivna.pdf	0.25%
128	https://banker.ua/uk/strategiya-rozvitku-privatbanku	0.25%
129	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3945/lef.lviv.ua_22%20%d0%b3%d1%80%d1%83%d0%b4%d0%bd%...	0.25%
130	http://oplib.ru/random/view/472579	11 джерел 0.25%
131	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u210/zbirnik_konf_26.11.21.pdf	0.25%
132	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/17907/2/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BF.pdf	6 джерел 0.25%
133	https://lib.intu.edu.ua/sites/default/files/2023-06/Ekonomika_pidpry_konf2023_tyt.pdf	0.24%
134	https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1490/%d0%a1%d0%b8%d0%b4%d0%be%d1%80%...	2 джерела 0.24%
135	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10351/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bd%d1%96%d1%86%d0%be%...	0.24%

136	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30442/1/%D0%97%D0%94%D0%86%D0%90%20_%E2%84%9613_2018.pdf	0.24%
137	http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/928/076_20_Ponidelchenko.pdf?isAllowed=y&sequence=1	0.24%
138	https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/dis_frolova.pdf	0.23%
139	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3638/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...	0.23%
140	https://rep.dnuvs.ukr.education/server/api/core/bitstreams/835ef4a2-87ad-4a14-ac26-3dbf199c3c17/content	9 джерел 0.23%
141	http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb1_1561.pdf	13 джерел 0.23%
142	http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/07/2017.pdf	9 джерел 0.22%
145	http://pvn.in.ua/images/Magazine/1_2017.pdf	0.21%
146	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9010/1/%d0%97%d0%91%d0%86%d0%a0%d0%9d%d0%98%d0%9a_2...	0.21%
147	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=829332	0.21%
148	https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1	15 джерел 0.21%
149	https://maup.com.ua/assets/files/science/conf/problemi-modernizacii-13.pdf	18 джерел 0.21%
150	https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37fbb0a1-4201-405a-855f-bc91573df6dc/content	0.21%
151	http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17956/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96...	2 джерела 0.21%
152	https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2024/materiali_konferenc/3_Suchasni_tend_rozv_bank_sistemi_ta_finans_rinkiv.pdf	0.21%
153	http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf	0.21%
154	http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24102	0.19%
155	http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/41538	0.19%
156	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f78e860a-b047-4c0d-84bb-b4301fc7647e/content	12 джерел 0.19%
158	http://oneu.edu.ua/pages/cath/bank/files/zbirka_n_prats_conf_bs_2014.pdf	2 джерела 0.19%
160	https://chl.kiev.ua/cgi-bin/sp/part/index.php?page=6&razdel=34	0.19%
161	https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/39310	0.19%

162	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24458/1/%d0%9d%d0%b5%d1%87%d0%b8%d0%bf%d0%be%d1%	6 джерел	0.19%
163	https://chl.kiev.ua/cgi-bin/sp/index.php?lang=ukr&lang=ukr&lang=ukr&lang=rus&page=12	2 джерела	0.19%
164	http://chl.kiev.ua/cgi-bin/sp/part/index.php?lang=rus&razdel=34	7 джерел	0.19%
166	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90467	11 джерел	0.18%
167	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35169/1/Vojtseshchuk_robota.pdf		0.18%
168	https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_pravo/osobysti-nemaynovi-prava-osoby.pdf	2 джерела	0.18%
169	https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/ku/2021/24112020_compressed.pdf	2 джерела	0.18%
170	https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_2021.pdf	2 джерела	0.18%
172	http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6476/2024_Ponomarenko_232_Mag.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.18%
173	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/721d2999-ad16-4cc1-a625-efc4bfd9ff/content		0.18%
174	http://www.efp.in.ua/en/download/journal?id=355	14 джерел	0.18%
175	http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29108	2 джерела	0.17%
176	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2740/1/%d1%81%d1%82%d1%83%d0%b4%20%d0%ba%d0%be%d0%...		0.17%
177	https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3077/1/k_25_26_10_2018_ready.pdf	2 джерела	0.17%
178	http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/33580/1/3.%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d...		0.17%
179	https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/V1-%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0...		0.17%
180	https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162132/%d0%92%d0%b5%d1%80%d0%b1%d1%96%d0%b2%d1%81%d1%...		0.17%
181	http://se.hneu.edu.ua/%d0%bd%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0-%d0%b4%d1%96%d1%8f%d0%bb%d1%8c...		0.17%
182	http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/23-2-2017.pdf		0.17%
183	https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/b411009d-3f07-42e5-96b4-cd489ff33074/content	9 джерел	0.17%
184	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38253/2/%d0%a0%d0%be%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%b0%20%d0%a6%d1%96%d...		0.17%
185	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6842		0.17%

209	https://library.sumdu.edu.ua/data/economika_02_2020.pdf	9 джерел	0.13%
210	http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/23576/1/%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%d0%b5%d0%b...	8 джерел	0.13%
211	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80151	12 джерел	0.12%
212	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20366/Nikolaieva_Mahisterska_robota.pdf?isAllowed=y&sequence=1		0.12%
213	https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/download/20/16/16	2 джерела	0.12%
215	http://www.konferenciaonline.org.ua/data/downloads/file_1671551587.pdf	2 джерела	0.12%
216	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45131/1/%d0%97%d0%b1i%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba2021_10_2...	2 джерела	0.12%
217	https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/download/18559/15412	2 джерела	0.12%
218	https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/210459/mod_resource/content/1/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%...	5 джерел	0.12%
219	https://chl.kiev.ua/cgi-bin/sp/index.php?lang=ukr&page=12	6 джерел	0.12%
220	https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79a5a3d2-6559-4d89-a25b-6926a44c5515/content		0.11%
221	http://ubs.edu.ua/images/2018/nauka/naukovi_zakhodi/Zbirnik_cherkassy.pdf	2 джерела	0.11%
223	http://ua.ubb.com.ua/dreport/download/6/f.file	11 джерел	0.11%
224	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56264/1/%d0%93%d1%83%d0%bb%d0%b0%d1%82%d0%ba%d0%b0%d0%bd_%d0%b4...		0.11%
225	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4099/%d0%9e%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%87%d1%83%d0%ba...		0.11%
226	http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik_11.04.pdf	3 джерела	0.1%
227	https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/75efea9a-36ff-48ee-87d2-e1df181c0a34/content		0.1%
228	http://liber.onu.edu.ua/pdf/ryn_ek_2023_1_53.pdf	4 джерела	0.1%
229	https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D...		0.1%
230	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=885109	3 джерела	0.1%
231	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47645/1/Moskovka_magistr.pdf		0.1%
232	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91951	2 джерела	0.1%

233	https://studfile.net/preview/5704433		0.1%
234	http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/1737/1/zapotocka_dis.pdf	10 джерел	0.1%
235	https://rectorate.ru/2019/11/investicijna-diyalnist-komercijnogo-banku-ta-%D1%97%D1%97-vpliv-na-jogo-finansovij-s	4 джерела	0.1%
236	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/3321/1/3540_IR.pdf	10 джерел	0.1%
237	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/MV-05-2018.pdf		0.1%
239	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20590/Biloivan_Mahisterska_robota.pdf	6 джерел	0.09%
240	http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/53797/3/dis_kolotylo.pdf	12 джерел	0.09%
241	https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf_zbirnyk-tez-17-11-23.pdf		0.09%
242	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36247/1/Musiichuk%20Oleh%20Vitaliiovich.pdf		0.09%
244	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43202/1/%d0%91%d0%b0%d1%80%d0%b0%d0%bd_%d0%bc%d0%b0%d0%b3%d1%9...		0.08%
245	https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d84bffcc-eb36-4df9-be59-95c010759b41/content	3 джерела	0.08%
247	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf		0.08%
248	https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/ok-29-sbu-dilovodstvo.pdf		0.08%
249	https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/6070/5938		0.08%
250	http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/7218/1/0405_D_PTM-19-1_Vasilevsky%20Dmytro.pdf		0.08%
251	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58404/1/Reminskyi_bakalavr.pdf	2 джерела	0.08%
252	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48393/1/Yurchenko_magistr.pdf		0.08%
253	https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_14/258_Chim.pdf		0.08%
255	http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/48289/1/%d0%b7%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0	4 джерела	0.08%
256	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10266	15 джерел	0.08%
257	http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T190079.html	2 джерела	0.08%
258	https://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/28263/1/Vakulenko_bakalavr.pdf	4 джерела	0.08%

259 https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88859/1/Deulia_bac_rob.pdf;jsessionid=93207AAC29A226944D... 0.08%

Джерела з Бібліотеки

74

3	Студентська робота	ID файлу: 1015023376	Навчальний заклад: Mariupol State University		1.64%
4	Студентська робота	ID файлу: 1015102443	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	1.58%
7	Студентська робота	ID файлу: 1015024184	Навчальний заклад: Mariupol State University		1.45%
21	Студентська робота	ID файлу: 1015193339	Навчальний заклад: Mariupol State University		1.01%
23	Студентська робота	ID файлу: 1001193130	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.99%
24	Студентська робота	ID файлу: 1001193258	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.99%
27	Студентська робота	ID файлу: 9822854	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.84%
29	Студентська робота	ID файлу: 1016108850	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.79%
31	Студентська робота	ID файлу: 1001193199	Навчальний заклад: Mariupol State University	5 Джерело	0.73%
32	Студентська робота	ID файлу: 9822817	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.73%
33	Студентська робота	ID файлу: 1000531242	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.71%
36	Студентська робота	ID файлу: 1000776543	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.64%
38	Студентська робота	ID файлу: 1015252705	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.62%
39	Студентська робота	ID файлу: 1000742483	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.61%
42	Студентська робота	ID файлу: 1000799786	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	0.6%
44	Студентська робота	ID файлу: 1000812408	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.56%
46	Студентська робота	ID файлу: 1000806784	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.54%
47	Студентська робота	ID файлу: 8602618	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.53%
50	Студентська робота	ID файлу: 1001072962	Навчальний заклад: Mariupol State University	6 Джерело	0.49%
52	Студентська робота	ID файлу: 1016026631	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.47%

63	Студентська робота	ID файлу: 1000807485	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.42%
67	Студентська робота	ID файлу: 8718726	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.4%
79	Студентська робота	ID файлу: 1015027207	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.35%
80	Студентська робота	ID файлу: 6050604	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.35%
94	Студентська робота	ID файлу: 9436923	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.31%
95	Студентська робота	ID файлу: 1005760751	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.31%
107	Студентська робота	ID файлу: 1015206700	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.28%
143	Студентська робота	ID файлу: 1015741069	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.22%
144	Студентська робота	ID файлу: 2482540	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.21%
157	Студентська робота	ID файлу: 2484073	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.19%
159	Студентська робота	ID файлу: 8521534	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.19%
165	Студентська робота	ID файлу: 3147952	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.18%
171	Студентська робота	ID файлу: 1016026517	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.18%
203	Студентська робота	ID файлу: 3147991	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.15%
214	Студентська робота	ID файлу: 1015148094	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.12%
222	Студентська робота	ID файлу: 1016089248	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело	0.11%
238	Студентська робота	ID файлу: 1016101563	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%
243	Студентська робота	ID файлу: 1015072132	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%
246	Студентська робота	ID файлу: 1005113112	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.08%
254	Студентська робота	ID файлу: 8643241	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.08%