

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Аналіз зовнішнього мікросередовища організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М24 – 1м
спеціальності 073 Менеджмент

Папазова В.Ю. _____
(підпис здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Кахович Ю.О.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Папазова В.Ю. Аналіз зовнішнього мікросередовища організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу зовнішнього мікросередовища на управлінські процеси та діяльність банківської установи, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування організації в умовах дії факторів зовнішнього мікросередовища. Для досягнення поставленої мети у роботі розкрито економічну сутність зовнішнього середовища організації та його складові в системі управління діяльністю організації. Проаналізовано методи управління і дослідження зовнішнього мікросередовища та надано організаційно-економічну характеристику АТ «ОТП БАНК» як об'єкта управління. Оцінено вплив елементів зовнішнього мікросередовища на управління діяльністю банку та його позиції на ринку банківських послуг України. На основі результатів аналізу розроблено управлінські рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування АТ «ОТП БАНК» і визначено перспективи його розвитку.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління та аналізу зовнішнього мікросередовища АТ «ОТП БАНК», а також інших організацій, з метою підвищення ефективності управлінських рішень, своєчасного виявлення ринкових можливостей і загроз та забезпечення стабільного й стійкого розвитку.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок тексту, список використаних джерел містить 38 джерел.

Ключові слова: управління, мікросередовище, зовнішнє середовище, конкурентне середовище, постачальники, конкуренти.

ABSTRACT

Papazova V.Y. Analysis of the organization's external microenvironment
Qualification work for obtaining the degree of "Master" in the specialty 073
"Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the qualification work is to study the impact of the external microenvironment on the management processes and activities of a banking institution, as well as to develop practical recommendations for improving the efficiency of the organization's functioning under the influence of external microenvironment factors. To achieve the set goal, the work reveals the economic essence of the organization's external environment and its components in the organization's management system. The methods of management and research of the external microenvironment are analyzed and the organizational and economic characteristics of JSC "OTP BANK" as a management object are provided. The impact of the elements of the external microenvironment on the management of the bank's activities and its position in the banking services market of Ukraine are assessed. Based on the results of the analysis, management recommendations are developed for improving the efficiency of the functioning of JSC "OTP BANK" and the prospects for its development are determined.

The results of the study can be used to improve the management system and analyze the external microenvironment of JSC "OTP BANK", as well as other organizations, in order to increase the efficiency of management decisions, timely identify market opportunities and threats, and ensure stable and sustainable development.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, appendices and a list of bibliographical references. The total volume of the work is 70 pages of text, the list of sources used contains 38 sources.

Keywords: management, microenvironment, external environment, competitive environment, suppliers, competitors.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМ МІКРОСЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Економічна сутність та складові зовнішнього середовища організації в системі управління	6
1.2 Елементи зовнішнього мікросередовища та їх вплив на управління діяльністю організації	12
1.3 Характеристика методів аналізу зовнішнього мікросередовища в управлінні організацією	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	27
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «ОТП БАНК» як об'єкта управління	27
2.2 Оцінка позицій АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг в контексті управління конкурентоспроможністю	33
2.3 Дослідження конкурентного середовища взаємодії організації із зовнішнім мікросередовищем у процесі управління	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ БАНКУ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА	48
3.1 Аналіз проблем та загроз для управління АТ «ОТП БАНК» під впливом зовнішнього мікросередовища	48
3.2 Розробка управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування АТ «ОТП БАНК» в умовах впливу зовнішнього мікросередовища	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи зумовлена посиленням впливу факторів зовнішнього мікросередовища на діяльність організацій в умовах нестабільної економіки, високого рівня конкуренції та постійних динамічних змін на сучасних ринках, що істотно ускладнює процес управління підприємством. У процесі функціонування підприємства все частіше виникає потреба в ефективному управлінні адаптацією до змін у споживчому попиті, трансформації поведінки клієнтів, зростанні конкурентного тиску, а також ускладненні умов взаємодії з постачальниками, посередниками та іншими суб'єктами ринкового середовища.

Сучасні організації змушені приймати управлінські рішення в умовах обмеженої визначеності та підвищеного ризику, що зумовлює зростання ролі системного й ґрунтового аналізу зовнішнього мікросередовища в системі стратегічного управління. Саме дослідження факторів мікросередовища дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно ідентифікувати потенційні можливості розвитку підприємства, а також виявити загрози, які можуть негативно вплинути на ефективність його діяльності.

Аналіз зовнішнього мікросередовища є важливим інструментом управління розвитком підприємства, оскільки сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень, коригуванню напрямів розвитку, оптимізації взаємовідносин із ключовими учасниками ринку та підвищенню якості управлінських процесів. У результаті це забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності системи управління, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування передумов для довгострокового, стійкого розвитку.

Проблемам та особливостям зовнішнього мікросередовища організацій, а також питанням управління взаємодією з його суб'єктами, було присвячено чимало наукових досліджень, зокрема таких вчених, як К. К. Горячко,

С. Б. Довбня, О. С. Іванілов, О.І. Карпіщенко, І. М. Козлова, О. М. Костіна, Р. В. Пономаренко, О. І. Петков, В. Ю. Халіна та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу зовнішнього мікросередовища на управлінські процеси та діяльність банківської установи, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування організації в умовах дії факторів зовнішнього мікросередовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати економічну сутність та складові зовнішнього середовища організації в системі управління;
- дослідити елементи зовнішнього мікросередовища та їх вплив на управління діяльністю організації;
- оцінити методи аналізу зовнішнього мікросередовища в управлінні організацією;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «ОТП БАНК» як об'єкта управління;
- оцінити позиції АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг з точки зору управління конкурентоспроможністю;
- дослідити конкурентне середовище та взаємодію організації із зовнішнім мікросередовищем у процесі управління;
- проаналізувати проблеми та загрози для управління АТ «ОТП БАНК» під впливом зовнішнього мікросередовища;
- розробити управлінські рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування АТ «ОТП БАНК» в умовах впливу зовнішнього мікросередовища.

Об'єкт - система управління АТ "ОТП БАНК", що здійснює діяльність у конкурентному середовищі та формує управлінські рішення на основі власної системи планування, організації, мотивації, контролю й аналітичного забезпечення.

Предмет дослідження - аналіз зовнішнього мікросередовища організації та прийняття на його основі управлінських рішень щодо удосконалення діяльності АТ "ОТП БАНК"

У ході виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: наукове абстрагування, системний підхід, методи статистичного аналізу, анкетного опитування та графічного зображення результатів дослідження.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять монографії, наукові статті та дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, статистичні дані, а також інформація з річних звітів АТ «ОТП Банк».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок тексту, список використаних джерел містить 38 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМ МІКРОСЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність та складові зовнішнього середовища організації в системі управління

Будь-яка організація здійснює свою діяльність у складному зовнішньому середовищі, яке включає велику кількість систем різних рівнів і безпосередньо впливає на процес управління організацією. Ці системи чинять на підприємство вплив різної інтенсивності, що зумовлює необхідність адаптивного управління його діяльністю: від незначних коригувань управлінських рішень до суттєвих трансформацій, які призводять до перебудови системи управління, диверсифікації або перепрофілювання діяльності.

В умовах ринкової економіки організація виступає відкритою системою, яка постійно взаємодіє з ринком та його численними факторами. Саме ринок формує середовище, у якому проходить повний життєвий цикл організації – від її становлення до розвитку, адаптації та оновлення напрямів діяльності [7].

Як зазначає М. І. Мельник, відповідно до економічної теорії систем, відкрите середовище управління організацією набуває властивостей відкритої економічної системи, що характеризується такими ознаками:

- у ньому постійно відбуваються внутрішні та зовнішні флуктуації, які не дозволяють досягти стану рівноваги, тому бізнес-середовище залишається динамічним і змінним;
- йому властивий самоорганізаційний характер, що забезпечується взаємодією його елементів;

- у структурі зв'язків між компонентами переважають ринкові та етичні типи взаємодії;
- елементи бізнес-середовища також мають відкритий характер;
- бізнес-середовище є поліцентричним, тобто має кілька центрів впливу та прийняття рішень;
- за наявності ресурсних резервів лімітуючим фактором пропозиції виступає попит, а не обмеженість ресурсів, як у закритій системі;
- регулювання процесів у бізнес-середовищі здійснюється на основі норм і правил [22].

Підходи різних науковців до трактування поняття «середовище організації» мають певні відмінності, однак усі вони підкреслюють його важливу роль у забезпеченні результативності діяльності підприємства.

Так, О. О. Гуторова зазначає, що середовище організації – це сукупність сил, зовнішніх щодо підприємства, які впливають на його результативність [6].

На думку Я. А. Малихіної, середовище організації є економічною категорією, що відображає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів прямого та непрямого впливу, які визначають діяльність організації [21].

Ю. В. Набока визначає середовище організації як сукупність факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність з метою отримання прибутку. З позиції конкретного підприємства бізнес-середовище постає як поєднання підконтрольних (внутрішнє середовище) та непідконтрольних (зовнішнє середовище) факторів, що впливають на його діяльність [26].

М. І. Мельник розглядає бізнес-середовище як сукупність окремих суб'єктів економіки, їхніх взаємозв'язків і взаємовідносин, а також факторів зовнішнього середовища, які справляють вплив на ці суб'єкти [22].

Таким чином, середовище організації є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають умови її функціонування та розвитку. Воно впливає на всі аспекти діяльності організації – від формування стратегії до прийняття оперативних рішень. Ефективне управління взаємодією із

середовищем дозволяє організації адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність свого розвитку.

З економічної точки зору зовнішнє середовище формує базові умови реалізації економічної функції організації, зокрема процеси виробництва, обміну та реалізації товарів і послуг, формування платоспроможного попиту, рівень конкурентоспроможності та можливості досягнення запланованого фінансового результату. Саме сукупність зовнішніх умов визначає доступ до ресурсів, рівень витрат, можливості ціноутворення та масштаби збуту, а отже безпосередньо впливає на економічну ефективність діяльності підприємства й рівень його прибутковості. У цьому контексті зовнішнє середовище виступає не лише фоном функціонування організації, а й активним чинником, що формує межі її стратегічного вибору та фінансових можливостей.

Сучасні наукові дослідження у сфері менеджменту та економіки розглядають середовище існування організації як складну систему взаємопов'язаних елементів у контексті управління її діяльністю, у межах якої доцільно виокремлювати дві ключові складові – внутрішнє та зовнішнє середовища. Такий поділ дозволяє більш чітко визначити сферу управління та відповідальності управлінських рішень, а також ідентифікувати чинники, на які організація може безпосередньо впливати в процесі управління, і ті, що потребують застосування адаптаційних механізмів управління.

Внутрішнє середовище організації як відкритої соціально-економічної системи перебуває у постійній динаміці та трансформується під впливом зовнішніх чинників. Саме у внутрішньому середовищі формується кінцевий результат діяльності організації через поєднання ресурсів, управлінських рішень, корпоративної культури, технологій і компетенцій персоналу. Водночас характер і напрями змін внутрішнього середовища значною мірою залежать від зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство, зокрема від ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, регуляторних вимог та загальноекономічної ситуації.

На відміну від внутрішнього середовища, зовнішнє середовище переважно перебуває поза межами безпосереднього контролю та прямого управління з боку організації. Це означає, що суб'єкти господарювання змушені пристосовуватися до змін зовнішніх умов, використовуючи інструменти стратегічного планування, прогнозування та ризик-менеджменту. Разом із тим організації мають можливість здійснювати опосередкований вплив на зовнішнє середовище, зокрема через участь у діяльності інститутів самоврядування, професійних асоціацій, галузевих об'єднань і громадських організацій, які представляють інтереси бізнес-спільноти на різних рівнях – галузевому, регіональному чи національному.

Важливою формою такого опосередкованого впливу є також створення незалежних громадських і експертних структур, діяльність яких спрямована на моніторинг соціально-економічних процесів, аналіз регуляторних ініціатив та формування пропозицій щодо вдосконалення умов ведення бізнесу. Запровадження механізмів постійного діалогу між органами державної влади та представниками бізнесу дозволяє знизити рівень невизначеності, узгоджувати інтереси сторін і створювати більш сприятливе інституційне середовище для розвитку підприємництва [22].

У табл. 1.1 наведено основні визначення поняття «зовнішнє середовище», запропоновані в сучасних дослідженнях. Аналіз цих підходів демонструє, що науковці трактують сутність зовнішнього середовища організації, підкреслюючи його багатогранність, комплексність та різноманітність впливів на управління діяльністю підприємства. Загалом, зовнішнє середовище організації трактується як сукупність факторів та елементів, що знаходяться поза її межами та безпосередньо впливають на процеси управління. Незважаючи на різні формулювання, усі дослідники підкреслюють його важливість для функціонування організації, акцентуючи, що зовнішнє середовище є здебільшого неконтрольованим і створює як можливості, так і виклики для управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей.

Наукові тлумачення поняття «зовнішнє середовище»

Автор	Визначення
Велика О.	Складна багаторівнева структура елементів, які знаходяться за межами організації та різним чином впливають на його діяльність.
Градова А.	Сукупність факторів, що характеризує середовище, у якому функціонує організація.
Капліна О.	Сукупність факторів, з якими взаємодіють організації та які вони повинні враховувати.
Клименко М., Дуброва О.С., Барабась Д.О.	В основному неконтрольовані сили, які впливають на рішення менеджерів та їх дії, і в кінцевому підсумку — на внутрішню структуру та процеси організації
Щебликіна І. О., Грибова Д. В.	Сукупність факторів, що перебувають за межами організації та з якими вона взаємодіє
Шморгун Л. Г.	Сукупність елементів, які не входять до складу організації, але справляють на неї певний вплив.
Шталь Т.В., Бунчикова Т.С.	сукупність суб'єктів, факторів, умов, які впливають та результативність діяльності підприємства та обумовлюють розробку заходів з адаптації до зміни їх стану та характеру прояву.

Складено автором на основі [13, 15, 16, 36, 38]

У науковій літературі залежно від характеру впливу фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: макросередовища та мікросередовища.

Макросередовище організації – фактори зовнішнього середовища, які не контролюються організацією та мають опосередкований вплив на нього.

Мікросередовище організації – фактори, які не контролюються організацією, але при цьому мають безпосередній вплив на успішність його діяльності [30]

Макросередовище організації охоплює шість ключових складових – демографічну, економічну, соціокультурну, природну, політико-правову та технологічну, кожна з яких формує загальні умови функціонування організації. До мікросередовища відносяться всі, хто задіяний у процесі виробництва, розподілу, споживанні товарів та послуг. У мікросередовище входить сама організація, її клієнти, конкуренти, дилери, дистриб'ютори, логістичні компанії: перевізники, компанії склади, страхові та фінансові компанії, компанії сфери послуг, що обслуговують організацію Фактори

мікросередовища є провідником впливу на організацію через зрушення, які відбуваються у макросередовищі [4].

На рисунку 1.1 наведено структуру макро- та мікросередовища організації, яка демонструє взаємозв'язок між факторами зовнішнього впливу та результатами її господарської діяльності.



Рис. 1.2 Структура впливу макро- та мікросередовища на організацію (складено автором на основі [30])

Отже, зовнішнє середовище організації виступає ключовим чинником, що визначає умови її економічної діяльності та можливості реалізації стратегічних цілей. Його складові – макро- та мікросередовище – забезпечують комплексний вплив на управління діяльністю організації, формуючи як можливості, так і обмеження для розвитку. Аналіз наукових підходів підтверджує багатогранність та комплексність цього впливу, що потребує постійного моніторингу та адаптації в системі управління. Ефективне управління реагуванням на зміни зовнішнього середовища дозволяє організації підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільність та економічну результативність діяльності.

1.2 Елементи зовнішнього мікросередовища та їх вплив на управління діяльністю організації

Мікросередовище організації є надзвичайно важливою сферою для аналізу, оскільки воно безпосередньо впливає на управління її діяльністю, ефективність функціонування та конкурентоспроможність. Ґрунтовне дослідження факторів мікросередовища дозволяє керівництву приймати обґрунтовані та стратегічно виважені управлінські рішення, спрямовані на зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення якості наданих послуг і покращення взаємин із клієнтами та партнерами. У результаті це позитивно позначається на платоспроможності, фінансовій стійкості та прибутковості організації, забезпечуючи її ефективне управління та сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі [4].

У науковій літературі поняття мікросередовища підприємства трактується по-різному, проте всі дослідники підкреслюють його безпосередній вплив на діяльність організації.

Так, Оберенчук В. Ф. визначає мікросередовище як «учасників ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього» [9].

Дослідник Петков О. І. зазначає, що мікросередовище організації охоплює сукупність факторів, які не підлягають прямому контролю з боку підприємства, проте мають безпосередній вплив на управління його діяльністю. Саме ці фактори виступають своєрідним провідником впливу макросередовища на організацію, оскільки зміни у зовнішньому середовищі опосередковано відображаються на функціонуванні організації через її контрагентів, конкурентів, споживачів, постачальників та інших учасників ринкових відносин [30].

На думку Маркової В. Д. та Кузнецової С. А., «мікросередовище охоплює всі зацікавлені групи, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства» [9].

Павлішина Н. М. визначає мікросередовище як сукупність сил, що мають відношення до організації та визначають її можливості вести бізнес [29].

Водночас Іванілов О. С. зазначає, що «мікросередовище – це середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства» [12].

Таким чином, у працях згаданих авторів мікросередовище трактується як сукупність зовнішніх чинників, із якими організація перебуває у постійній взаємодії. Ці чинники формують безпосереднє оточення організації, впливаючи на ефективність управлінських процесів, які приймаються для підтримки конкурентоспроможності продукції та рівня ділової активності.

Таблиця 1.2

Систематизація підходів щодо визначення складових мікросередовища

Автор	Підхід / Складові мікросередовища
Ф. Котлер, Г. Армстронг	Компанія, постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії.
Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О.	Покупці, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії.
Халіна В.Ю., Сліпець А.	Стейкхолдери, які формують визначальні умови діяльності підприємства; до них належать споживачі, партнери, посередники, конкуренти, громадські організації, профспілки, органи державної влади та ЗМІ.
Довбня С. Б., Пономаренко Р. В.	Безпосередні контактні групи організації (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників тощо); організація частково може впливати на нього через вибір партнерів для співпраці.
Оберенчук В. Ф.	Основні елементи мікросередовища: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники.
Горячко К. К.	Контрагенти підприємства: конкуренти, постачальники, перевізники, клієнти, підприємства, що обслуговують потреби організації, та інші.
Маркова В. Д., Кузнецова С. А.	Акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, покупці, кредитори, профспілки, торгові та інші організації.

Складено автором на основі [4, 8, 9, 14, 19, 35]

До складу мікросередовища, за узагальненням науковців (табл. 1.2), належать споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, контактні аудиторії та інші зацікавлені сторони, діяльність яких визначає умови управління організацією та її стратегічні можливості.

У сучасних умовах доцільно розширювати склад мікросередовища, включаючи не лише традиційні ринкові суб'єкти (постачальників, споживачів, посередників), але й внутрішні та соціально-інституційні елементи, які значно впливають на управління стратегічною стабільністю і розвитком організації (рис. 1.3). Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінювати зовнішні фактори та прогнозувати їхній вплив на управлінські процеси підприємства [34].

Конкуренти формують ринкову кон'юнктуру та фактично задають «планку» стандартів якості, сервісу й технологічності, на яку змушені орієнтуватися інші учасники ринку. Їхня активність впливає на вибір стратегії розвитку організації, оскільки саме через конкурентну боротьбу відбувається перерозподіл часток ринку, зміна споживчих уподобань і виникнення нових форматів товарів та послуг. У практичному вимірі конкуренти виступають постійним стимулом для впровадження інновацій, підвищення продуктивності, оптимізації витрат та вдосконалення клієнтського досвіду, адже організація, яка ігнорує конкурентні зміни, швидко втрачає привабливість для споживача.

Аналіз конкурентів має важливе управлінське значення, оскільки дозволяє порівнювати власні показники з ринковими орієнтирами, виявляти сильні та слабкі сторони організації, визначати ключові конкурентні переваги та прогнозувати подальші тенденції розвитку галузі. Системне спостереження за конкурентами дає змогу своєчасно приймати управлінські рішення щодо нових продуктів, змін цінової політики, рекламних кампаній або технологічних нововведень. Наприклад, якщо кав'ярня фіксує, що конкурент запровадив мобільний додаток для замовлення напоїв із доставкою та програмою лояльності, вона може розглянути впровадження

аналогічного або більш удосконаленого рішення (наприклад, персоналізовані знижки, швидке повторне замовлення, бонуси за рекомендації) з метою збереження клієнтської бази та підвищення зручності сервісу. Таким чином, конкуренти не лише створюють тиск, а й виступають джерелом сигналів для управлінських рішень, що відповідають актуальним потребам ринку.

Постачальники забезпечують організацію необхідними ресурсами, матеріалами, комплектуючими та послугами, від яких залежить безперервність операційної діяльності. Рівень їхньої надійності, якість поставок, стабільність логістики, умови оплати та цінова політика істотно впливають на управління витратами, ритмічність виробничих процесів і здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. У багатьох галузях роль постачальників є критичною, оскільки навіть короткостроковий збій у поставках може призвести до зупинки роботи, втрати доходів та репутаційних ризиків.

Довгострокові партнерські відносини з постачальниками створюють для організації додаткові можливості управління діяльністю, планування, формування прогнозованої структури витрат і підтримання конкурентних переваг. Співпраця на стабільних умовах дозволяє узгоджувати графіки поставок, отримувати вигідні ціни, забезпечувати пріоритетність обслуговування та знижувати ризики дефіциту ресурсів. Наприклад, ресторан отримує свіжі овочі та м'ясо від перевірених постачальників за фіксованими цінами й стандартами якості, що забезпечує стабільність меню, контроль собівартості страв та можливість підтримувати однаковий рівень сервісу для відвідувачів. Надійні постачальники також зменшують потребу у створенні надмірних запасів, що позитивно впливає на ефективність управління оборотністю коштів і загальну результативність діяльності.



Рис. 1.3 Елементи зовнішнього мікросередовища (складено автором на основі [8])

Споживачі (клієнти) є центральним елементом зовнішнього мікросередовища, оскільки саме вони визначають рівень попиту, структуру споживчих переваг і формують очікування щодо якості продукції та послуг. У сучасних умовах клієнти впливають не лише на обсяг продажів, а й на управління стратегічним розвитком організації: вибір асортименту, формат обслуговування, рівень сервісу, канали комунікації та цінову політику. Регулярний моніторинг потреб клієнтів, аналіз відгуків, скарг та пропозицій, а також використання інструментів зворотного зв'язку дають змогу організації оперативно адаптувати свою пропозицію, підвищувати лояльність і зменшувати ризик відтоку клієнтів до конкурентів, забезпечуючи ефективне управління взаємодією з клієнтами. Наприклад, якщо відвідувачі кав'ярні дедалі частіше віддають перевагу напоям з органічних інгредієнтів, підприємство може доповнити меню «еко-напоями», підкреслити їхню цінність у комунікації та створити відповідну візуальну айдентику, що підвищить задоволеність клієнтів і позитивно вплине на продажі.

Маркетингові посередники забезпечують ефективність збуту та комунікаційної діяльності організації, виконуючи функції, пов'язані з логістикою, просуванням, рекламою, формуванням каналів розповсюдження та доступом до цільових аудиторій. Їхня роль полягає у тому, щоб підтримувати управління процесами продажу, зменшувати витрати на вихід

до споживача, прискорювати доставку продукту та підвищувати впізнаваність бренду. Від якості роботи маркетингових посередників залежить ширина охоплення ринку та швидкість реагування організації на зміни попиту. Наприклад, дистриб'ютор може організувати доставку продукції кав'ярні до офісів, конференцій та корпоративних заходів, створюючи додаткові канали збуту, підвищуючи обсяг реалізації та забезпечуючи організації нові сегменти клієнтів.

Фінансові посередники (банки, інвестиційні та страхові компанії) впливають на доступність фінансових ресурсів, умови кредитування, можливості залучення інвестицій і загальний рівень фінансової стійкості організації. Вони забезпечують підприємство інструментами для управління фінансовими потоками, розвитку, управління ризиками, підтримки ліквідності та планування довгострокових проєктів. Значення фінансових посередників посилюється в умовах нестабільності, коли організації необхідно мати резервні фінансові механізми для підтримання безперервності діяльності. Наприклад, підприємство може отримати кредит на закупівлю нового обладнання, що дозволяє розширити виробничі потужності, скоротити час обслуговування, підвищити продуктивність та забезпечити якість послуг.

Інші контактні групи (ЗМІ, органи державної влади, профспілки, громадські та неурядові організації) можуть як підтримувати позитивний імідж організації, так і створювати репутаційні або регуляторні ризики. Їхній вплив часто опосередкований, але за певних умов може ставати вирішальним, особливо у кризових ситуаціях, конфліктах або публічному резонансі. Публікації у ЗМІ, позиція влади або активність громадських організацій здатні впливати на довіру до бренду, інвестиційну привабливість та рішення споживачів. Взаємодія з цими групами є важливою складовою управління репутацією та комунікаційними процесами організації. Наприклад, позитивні відгуки у місцевих медіа підвищують популярність кав'ярні, а участь у соціальних проєктах (благодійних заходах, екологічних

ініціативах, підтримці локальної громади) формує позитивне сприйняття бренду та зміцнює його репутацію.

Партнери та союзники відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку організації, оскільки сприяють реалізації спільних проєктів, оптимізації витрат, підвищенню якості продукту, а також відкривають можливості виходу на нові ринки. Партнерство дозволяє комбінувати ресурси, обмінюватися знаннями, використовувати нові технології, розширювати асортимент і підвищувати цінність пропозиції для клієнта. Наприклад, кав'ярня може укласти партнерство з місцевою пекарнею для спільного створення десертного меню, що підвищує привабливість закладу, формує унікальну торгову пропозицію та збільшує середній чек.

Власники (акціонери) визначають стратегічні цілі організації, впливають на фінансову політику та приймають ключові управлінські рішення, що задають загальний напрям розвитку. Від їхньої участі та готовності інвестувати залежить капітальна стабільність, можливість модернізації, масштабування бізнесу та реалізації інноваційних проєктів. Акціонери можуть стимулювати або, навпаки, стримувати зміни залежно від власних стратегічних очікувань, рівня ризик-апетиту та фінансових можливостей. Наприклад, інвестиції власників готельно-ресторанного комплексу у модернізацію обладнання ресторану та оновлення інтер'єру можуть залучити нових клієнтів, підвищити конкурентоспроможність і збільшити доходи.

Працівники формують внутрішню компетентність організації та безпосередньо впливають на продуктивність, якість обслуговування, інноваційний потенціал і загальний рівень ефективності діяльності. Професійність персоналу, його мотивація, корпоративна культура, системи навчання та розвитку створюють умови для стабільної якості послуг і формують конкурентну перевагу, яку складно швидко відтворити конкурентам. У сервісних галузях саме працівники визначають рівень

клієнтського досвіду та емоційне сприйняття бренду. Наприклад, кваліфіковані бариста та офіціанти забезпечують високий стандарт обслуговування, підтримують атмосферу закладу, зменшують кількість конфліктних ситуацій і тим самим підвищують лояльність клієнтів та стимулюють повторні продажі.

1.3 Характеристика методів аналізу зовнішнього мікросередовища в управлінні організацією

Оцінювання факторів мікросередовища включає методи, що аналізують чинники, тісно пов'язані з компанією: споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та контактні аудиторії. Основні підходи включають аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз та спеціалізовані дослідження ринку, що дозволяють оцінити поведінку споживачів, конкурентні дії та ефективність ланцюгів поставок.

Вибір методики для аналізу зовнішнього мікросередовища має ґрунтуватися на наявній інформації та здатності організації ефективно її використовувати для управління стратегічними та оперативними рішеннями. Процес оцінювання зазвичай здійснюється у кілька етапів (рис. 1.4), що забезпечують системне управління факторами мікросередовища та підвищення конкурентоспроможності організації.

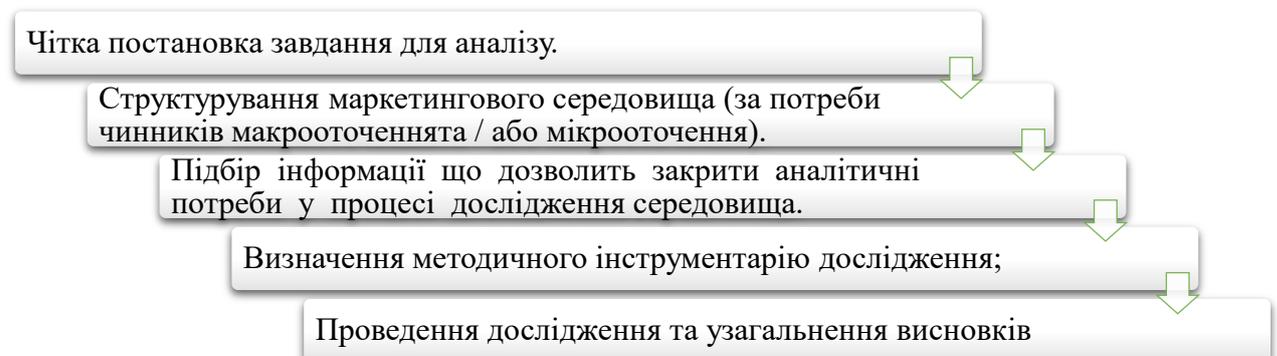


Рис. 1.4 Етапи проведення аналізу мікросередовища (складено автором на основі [29])

Аналізуючи зовнішнє мікросередовище, слід враховувати наявність трьох груп чинників, що безпосередньо впливають на управління діяльністю організації та прийняття стратегічних і оперативних рішень:

- змінні чинники – їхній вплив може бути позитивним або негативним, сила впливу варіюється від значної до незначної, а ймовірність настання змін змінюється з часом. Такі чинники потребують регулярного моніторингу та періодичного аналізу;

- незмінні чинники – їхній вплив на діяльність організації з часом змінюється незначно, тому вони не потребують частого перегляду, проте їх слід враховувати у стратегічному плануванні;

- специфічні чинники – характеризують потенційні можливості для розвитку організації за умов диверсифікації діяльності або при аналізі потенційних конкурентів [34].

Моделі для аналізу зовнішнього мікросередовища організації доцільно групувати за їх функціональним призначенням та напрямками дослідження, що дозволяє систематизувати наявні підходи та обґрунтовано обирати інструментарій залежно від мети аналізу. Узагальнена характеристика таких моделей наведена у додатку А. Зокрема, до цієї групи належать моделі, орієнтовані на аналіз конкурентного середовища (модель п'яти конкурентних сил М. Портера, багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаркінг), методи оцінювання поведінки споживачів (RFM-аналіз, LTV-аналіз, ABC-аналіз), а також підходи, спрямовані на комплексну діагностику ринкової ситуації, зокрема ситуативний аналіз ринку. Застосування зазначених моделей дає змогу отримати уявлення про окремі аспекти функціонування організації у ринковому середовищі та виявити ключові проблеми або резерви розвитку.

Більшість наведених моделей базуються на використанні експертних оцінок, що є поширеним інструментом у стратегічному аналізі. Такий підхід передбачає оцінювання окремих показників або факторів компетентними фахівцями, які, спираючись на власний професійний досвід, галузеві знання

та аналітичні навички, формують суб'єктивну, але водночас обґрунтовану оцінку. Як правило, результати експертного оцінювання виражаються у бальній формі з використанням шкали від 1 до 5 балів, де 1 бал відповідає мінімальному рівню впливу або значущості фактора, а 5 балів – максимальному. Вибір конкретної шкали оцінювання залежить від мети дослідження, складності аналізованих процесів та необхідного рівня точності, а також від доступності інформації та кількості залучених експертів.

Разом із тим розглянуті моделі аналізу зовнішнього мікросередовища організації мають низку обмежень і недоліків, які знижують рівень комплексності та точності отриманих результатів. Насамперед ці обмеження пов'язані з фрагментарністю підходів, орієнтацією на окремі групи факторів та відсутністю можливості кількісного вимірювання сили їхнього впливу у взаємозв'язку між собою.

Зокрема, модель п'яти конкурентних сил М. Портера зосереджується переважно на аналізі конкурентного тиску в межах галузі та оцінці інтенсивності конкуренції, загрози появи нових гравців і товарів-замінників. Водночас вона не враховує специфіку поведінки споживачів, особливості взаємовідносин із постачальниками у довгостроковій перспективі та вплив законодавчих і регуляторних обмежень, що є суттєвими для багатьох сфер діяльності. RFM-аналіз і LTV-аналіз, у свою чергу, орієнтовані насамперед на дослідження клієнтської бази, оцінку активності та лояльності споживачів, а також визначення їхньої цінності для підприємства. Проте зазначені методи практично не враховують зовнішні чинники, зокрема конкурентне середовище, зміну регуляторних вимог або макроекономічні коливання, які можуть істотно впливати на поведінку клієнтів.

Багатокутник конкурентоспроможності забезпечує наочне графічне відображення позицій підприємства порівняно з основними конкурентами за визначеними параметрами, однак має обмежені аналітичні можливості. Цей інструмент не дозволяє глибоко проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки

між різними факторами мікросередовища та не відображає динаміку їх змін у часі. Метод бенчмаркінгу, хоча й є ефективним інструментом порівняльного аналізу, зосереджується переважно на зіставленні результатів діяльності підприємства з показниками провідних конкурентів або галузевих лідерів, залишаючи поза увагою вплив інших учасників ринку, зокрема постачальників, споживачів чи посередників.

Ситуативний аналіз ринку характеризується високим рівнем суб'єктивності, оскільки отримані висновки значною мірою залежать від досвіду, професійних суджень та аналітичних підходів конкретного дослідника. Крім того, цей метод не передбачає чіткої процедури кількісного вимірювання сили впливу окремих факторів зовнішнього середовища, що ускладнює порівняння результатів у динаміці. Що стосується АВС-аналізу, то, незважаючи на його ефективність у класифікації асортименту або клієнтів за рівнем прибутковості чи значущості, він не враховує динамічні зміни зовнішнього мікросередовища, які можуть істотно впливати на попит, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати організації у майбутньому.

Таким чином, наявні моделі аналізу зовнішнього мікросередовища є корисними для вирішення окремих аналітичних завдань, однак не забезпечують цілісного та кількісно вимірюваного уявлення про сукупний вплив усіх факторів мікросередовища. Це зумовлює необхідність застосування більш комплексних інтегрованих методик, здатних поєднувати оцінку різних груп чинників та враховувати їх взаємозв'язки в процесі формування стратегічних управлінських рішень.

Як зазначають О. А. Зінченко та Ю. Д. Малишко, наявні методики аналізу бізнес-середовища значною мірою фокусуються на макросередовищі, тоді як мікросередовище досліджується поверхнево або в комплексі з макроекономічними факторами, без урахування його визначальної ролі у прийнятті управлінських рішень. З огляду на це, українськими дослідниками було розроблено нову методику на основі принципів SWOT- і PEST-аналізу з

метою усунення недоліків існуючих підходів до оцінювання мікросередовища організації – CLCP-аналіз [11].

Метою CLCP-аналізу є оцінка сили та значущості впливу факторів мікросередовища, а також визначення можливих загроз і можливостей для підприємства.

У межах методики виділено чотири ключові групи факторів, що формують аббревіатуру CLCP (рис. 1.5). Ці фактори обрано як основні елементи мікросередовища, зміни яких безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.



Рис. 1.5 Групи факторів мікросередовища за методикою CLCP-аналізу (складено автором за [11])

Процес проведення CLCP-аналізу включає п'ять послідовних етапів:

Етап 1. Визначення факторів впливу. Формується перелік чинників, які потенційно можуть вплинути на прибутковість, обсяг продажів або стабільність підприємства протягом 3–5 років. Фактори групуються за чотирма напрямками: споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство.

Етап 2. Оцінка значущості та сили впливу. Кожен фактор оцінюється експертами за трибальною шкалою: 1 бал – незначний вплив; 2 бали – помірний вплив; 3 бали – суттєвий вплив.

Оцінка здійснюється експертним методом, що забезпечує практичну точність у разі участі галузевих спеціалістів.

Етап 3. Оцінка імовірності змін факторів. Визначається ймовірність зміни кожного фактора у майбутньому за п'ятибальною шкалою (1 –

мінімальна, 5 – максимальна ймовірність). Результати усереднюються для отримання середнього показника.

Етап 4. Розрахунок реальної значущості фактора. Виконується шляхом множення середньої оцінки фактора на вагу його впливу. Отримане значення показує рівень ризику або потенційної можливості. Чим більша зважена оцінка – тим більше уваги слід приділити даному фактору у стратегічному управлінні.

Етап 5. Складання підсумкової таблиці та формування управлінських рішень. Усі фактори ранжуються за величиною зваженої оцінки. На основі цього визначаються ключові загрози та можливості, а також розробляються управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу.

На відміну від традиційних підходів, запропонована методика орієнтована на кількісне визначення впливу ключових факторів зовнішнього мікросередовища на поточну та майбутню діяльність організації. Її застосування дає змогу не лише здійснити загальну якісну характеристику середовища функціонування підприємства, а й провести вимірювання інтенсивності змін, простежити динаміку впливу окремих чинників у часі та попередньо оцінити можливі ризики. Це є особливо важливим у контексті стратегічного планування, оскільки підприємство отримує обґрунтовану інформаційну основу для вибору напрямів розвитку, коригування стратегічних цілей та визначення пріоритетів у використанні ресурсів.

Порівняно з іншими аналітичними моделями, CLCP-аналіз забезпечує більш детальне структурування процесів, що відбуваються в межах мікросередовища, а також дозволяє визначити найбільш критичні фактори, які формують загальні умови діяльності підприємства. До таких факторів, зокрема, належать споживачі як джерело попиту й формування вимог до продукту, конкуренти як носії конкурентного тиску та альтернативних пропозицій, постачальники як учасники формування витрат і стабільності забезпечення ресурсами, а також законодавчо-регуляторне середовище, що визначає правила ведення бізнесу та обмеження господарської діяльності.

Важливо підкреслити, що результати CLCP-аналізу можуть використовуватися не лише для загальної оцінки середовища, а й для бізнес-діагностики, виявлення «вузьких місць» у взаємодії з контрагентами та обґрунтування заходів щодо посилення ринкових позицій підприємства [11]. Таким чином, зазначена методика виступає практичним інструментом, який поєднує аналітичну й прикладну складові та підвищує керованість стратегічних процесів у організації.

До основних переваг CLCP-аналізу можна віднести:

- комплексне охоплення усіх складових мікросередовища, що забезпечує повноту оцінювання та мінімізує ризик ігнорування важливих чинників;

- можливість кількісної оцінки сили впливу факторів, що дає підґрунтя для порівняння, ранжування та пріоритизації управлінських дій;

- використання експертних оцінок для підвищення достовірності результатів, зокрема через залучення фахівців, які мають практичний досвід і розуміння специфіки ринку;

- гнучкість у застосуванні до різних галузей та типів підприємств, що робить методику універсальною для проведення ситуаційного аналізу;

- можливість використання в бізнес-діагностиці та при розробці конкурентних стратегій, оскільки оцінка факторів мікросередовища безпосередньо пов'язана з формуванням конкурентних переваг.

Отже, проведений аналіз свідчить, що наявні методи оцінювання зовнішнього мікросередовища здебільшого дозволяють зосередитися на окремих аспектах взаємодії організації з її ринковим оточенням, однак не забезпечують комплексного врахування всіх факторів впливу в їх взаємозв'язку. Значна частина традиційних підходів ґрунтується на описових характеристиках і містить елементи суб'єктивності, оскільки не завжди передбачає чіткі критерії вимірювання сили впливу чинників та їх порівняння між собою. У результаті підприємства можуть отримувати

загальні висновки про стан середовища, але при цьому не мати достатньо чітких підстав для визначення пріоритетів у стратегічних рішеннях.

З метою усунення зазначених недоліків доцільним є застосування сучасних інтегрованих методик, зокрема CLCP-аналізу, який дає змогу оцінити взаємозв'язки між споживачами, конкурентами, постачальниками та регуляторним середовищем, а також визначити ступінь їхнього впливу на діяльність підприємства. Використання даного підходу створює умови для підвищення точності стратегічних рішень, зменшення невизначеності при прогнозуванні ринкових змін і формування більш обґрунтованих сценаріїв розвитку. У підсумку це сприяє ефективнішому управлінню конкурентоспроможністю організації та підвищує її стійкість у мінливому ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «ОТП БАНКу» як об'єкта управління

Акціонерне товариство «ОТП БАНК» – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом, визнаний лідер фінансового сектору країни. Банк працює на українському ринку з 1998 року та за цей час здобув стабільну репутацію соціально відповідальної, надійної й стійкої фінансової установи, яка пропонує клієнтам сучасні банківські продукти та сервіси міжнародного рівня. АТ «ОТП БАНК» позиціонується як флагман банківської групи OTP Group в Україні, зареєстрованої Національним банком України.

Місія АТ «ОТП БАНК» полягає у створенні надійної та сучасної фінансової екосистеми для приватних і корпоративних клієнтів, заснованої на принципах прозорості, соціальної відповідальності та інноваційності.

АТ «ОТП БАНК» є універсальним банком, який активно розвиває обслуговування роздрібного й корпоративного сегментів, а також реалізує стратегію інвестування:

- роздрібний бізнес охоплює кредитування фізичних осіб, депозити, карткові продукти, страхування;
- малий та середній бізнес (МСБ) – фінансування обігового капіталу, інвестиційні кредити, програми підтримки підприємництва;
- корпоративний сегмент – проектне фінансування, інвестиційний банкінг, управління ліквідністю та валютні операції;
- інституційні клієнти – робота з міжнародними фінансовими організаціями, операції з цінними паперами, пенсійні та інвестиційні фонди.

Основні стратегічні напрями діяльності:

- підтримка економіки України шляхом кредитування бізнесу та населення;
- розвиток цифрових каналів обслуговування і впровадження новітніх ІТ-рішень;
- посилення позицій у сегменті МСБ та аграрного бізнесу;
- розвиток ESG-напрямів (зелений кредит, фінансування енергоефективності, підтримка соціальних проєктів);
- забезпечення високих стандартів корпоративного управління та управління ризиками [27].

З 2019 року згідно з рішенням НБУ АТ «ОТП БАНК» входить до переліку системно важливих банків України, що мають значний вплив на розвиток фінансової системи країни. У складних умовах воєнного часу АТ «ОТП БАНК» продемонстрував високу стійкість та ефективність своєї бізнес-моделі. Банк зберіг довіру клієнтів, наростив ресурсну базу та забезпечив стабільне зростання основних фінансових показників [32]. Це відображається у динаміці активів, капіталу та прибутку, а також у збалансованому розвитку кредитного й депозитного портфеля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності АТ «ОТП БАНК», млн грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсолютне	відносне
Активи	95455	102043	113810	18355	19,2
Власний капітал	11631	15819	20609	8978	77,1
Кошти клієнтів	75841	81855	90573	14732	19,4
Працюючий кредитний портфель	21331	25740	32195	10864	50,9
Чистий прибуток	2800	3600	4100	1300	46,4

Джерело: складено автором на основі [10]

Протягом досліджуваного періоду Банк продемонстрував стале зростання активів, капіталу та прибутковості, що свідчить про його стійкість і здатність розвиватися навіть у кризових умовах. Прибуток Банку зріс на

46,4%, головний драйвер – комісійний дохід і зростання кредитного портфеля (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Структура чистого прибутку АТ «ОТП БАНК», млн грн (складено автором на основі [10])

Чистий процентний дохід Банку значною мірою формується за рахунок ефективного управління кредитним портфелем та залежить від структури і якості активів, серед яких ключову роль відіграють кредити та інвестиційні інструменти.

Кредитно-інвестиційний портфель АТ «ОТП БАНК» включає: корпоративні та роздрібні кредити; державні та корпоративні цінні папери; інші фінансові активи, що приносять процентний дохід.

Він відображає загальну стратегію Банку щодо розміщення коштів і формування доходів від активних операцій, а також дозволяє оцінити баланс між ризиком та прибутковістю.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка кредитно-інвестиційного портфеля

АТ «ОТП БАНК», млрд грн

Стаття активів	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				абсолютне	відносне
Кошти в банках та інвестиції в цінні папери	54,7	65,7	74,2	19,5	35,6
Кредити, надані корпоративним клієнтам	31,5	27,5	31,7	0,2	0,63
Кредити, надані роздрібним клієнтам	7,5	5,4	5,6	-1,9	-25,3
Разом кредитно-інвестиційний портфель	93,7	98,6	111,5	17,8	18,99

Джерело: складено автором на основі [10]

Кредитно-інвестиційна політика Банку за період 2022 – 2024 років характеризується активним зростанням інвестиційних активів та помірною кредитною активністю. Банк збільшує вкладення у кошти в банках та цінні папери, одночасно утримуючи стабільний рівень корпоративних кредитів та скорочуючи роздрібне кредитування. Загалом політика спрямована на підвищення доходності портфеля при мінімізації ризиків і зміцнення фінансової стійкості банку.

Депозитний портфель відіграє також ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності банку, формуванні його ліквідних ресурсів та підтриманні можливостей для подальшого кредитування та інвестування. Структуру депозитного портфеля складають, насамперед, депозити юридичних (корпоративних) та фізичних (роздрібних) осіб, які можуть бути як строковими, так і поточними (до запитання), а також включати депозити банків та інші залучені кошти. У структурі зобов'язань депозити клієнтів складають найбільшу частку, що свідчить про їх ключову роль у формуванні ресурсної бази банку та забезпеченні його ліквідності й фінансової стійкості (рис. 2.2).



Рис. 2.3 Структура та динаміка суми зобов'язань АТ «ОТП БАНК», % (складено автором на основі [10])

З представленої діаграми на рис. 2.3 можна побачити, що у структурі зобов'язань кошти клієнтів протягом досліджуваного періоду становили майже 97%. Найбільш активно зростали депозити юридичних осіб, що

відображає довіру бізнесу (рис. 2.4). Кошти фізичних осіб також зросли (+9,8%), що свідчить про збереження довіри населення навіть в умовах воєнного стану.



Рис. 2.4 Структура депозитного портфелю АТ «ОТП БАНК», млрд грн (складено автором на основі [10])

Ефективне управління кадрами безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, реалізацію стратегії Банку та забезпечення його стабільного розвитку. Станом на кінець 2024 рік, кількість працівників АТ «ОТП Банк» в Україні становила близько 2413 осіб. Це число включає співробітників усіх підрозділів банку, зокрема відділень, контакт-центрів, операційних та адміністративних служб. Банк підтримує ефективну організаційну структуру та інвестує в розвиток своїх співробітників, що сприяє високому рівню обслуговування клієнтів та адаптації до змінюваних умов ринку.

Керівництво АТ «ОТП БАНК» демонструє цілеспрямовану політику сталого розвитку, яка поєднує досягнення фінансових результатів із довгостроковим позитивним впливом на суспільство та довкілля. Реалізація ESG-стратегії у Банку базується на кількох ключових напрямках (табл. 2.3).

Протягом своєї діяльності банк підтримує українську економіку, активно розвиває обслуговування роздрібною й корпоративного сегментів, а також реалізує стратегію інвестування в ІТ-сферу та цифровізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.3

Основні напрями реалізації стратегії сталого розвитку АТ «ОТП БАНК»

Напрямок сталого розвитку	Основні заходи	Очікуваний ефект / результат
Екологічна відповідальність	Раціональне використання ресурсів, цифровізація бізнес-процесів, скорочення використання паперових документів.	Зменшення екологічного сліду, підвищення ефективності операційної діяльності.
Соціальна відповідальність і розвиток персоналу	Залучення провідних українських тренерів і спікерів, організація навчальних програм, підтримка безперервного навчання та саморозвитку.	Підвищення кваліфікації персоналу, створення комфортного робочого середовища, зростання мотивації та залученості.
Управлінська складова	Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію управління, забезпечення прозорості діяльності, використання ESG-підходів у бізнесі.	Зміцнення довіри клієнтів і партнерів, довгострокова конкурентоспроможність, позитивна репутація.
Збалансованість бізнес-цілей та суспільних інтересів	Формування доданої цінності для клієнтів, партнерів і суспільства, орієнтація на європейські стандарти, інтеграція у глобальний фінансовий простір.	Поєднання фінансових результатів із суспільними цілями, підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [27]

Отже, АТ «ОТП БАНК» підтверджує свою репутацію надійного та стабільного фінансового партнера, який ефективно функціонує навіть в умовах економічних викликів. За період 2022–2024 років банк продемонстрував зростання ключових фінансових показників, зокрема активів, капіталу та прибутку. Його стратегія спрямована на розвиток цифрових сервісів, підтримку сталого розвитку та впровадження інноваційних фінансових рішень. Завдяки ефективному управлінню ризиками та клієнтоорієнтованому підходу АТ «ОТП БАНК» зберігає провідні позиції серед системно важливих банків України.

2.2 Оцінка позицій АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг в контексті управління конкурентоспроможністю

Станом на 1 січня 2024 року структура власності активів банківської системи України була такою: частка державних банків становила близько 48,3% активів, тоді як частка банків, створених іноземними банками – 17,4%, а банків з приватним українським капіталом – приблизно 34,3% (рис. 2.5). Це свідчить про значну роль державних установ у фінансовій системі країни та активну присутність іноземних і приватних гравців, що забезпечує конкуренцію та розвиток фінансового ринку.

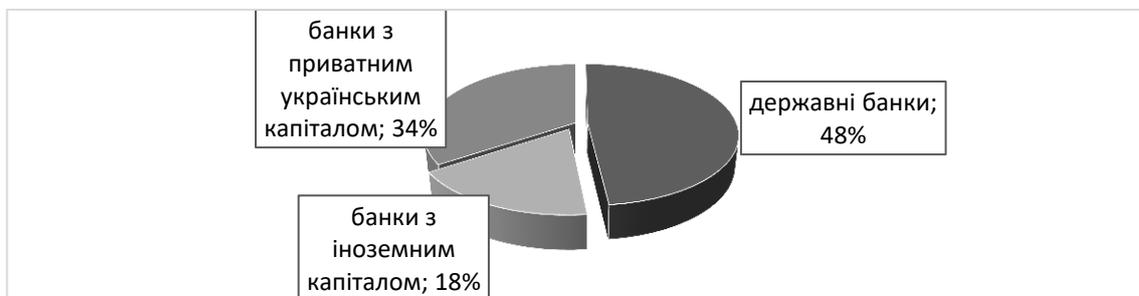


Рис. 2.5 Структура власності активів банківської системи України (складено автором на основі [28])

Станом на березень 2025 року в Україні функціонує 61 банківська установа, з яких: 26 банків мають іноземних власників (серед них OTP Bank, Raiffeisen Bank, Crédit Agricole, ProCredit Bank, UKRSIBBANK BNP Paribas, Кредобанк та інші); 7 банків контролюються державою (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк та інші).

П'ятірку лідерів за розміром статутного капіталу складають державні банки, зокрема Приватбанк (206,06 млрд грн), Ощадбанк (49,47 млрд грн), Укрексімбанк (45,57 млрд грн), Сенс Банк (28,73 млрд грн) та Укргазбанк (13,79 млрд грн). Це створює високу конкуренцію для банків приватного сегмента, серед яких важливу позицію займає АТ «ОТП БАНК».

У Додатку Б представлено позиції провідних банків України за ключовими фінансовими показниками станом на березень 2025 року. Аналіз цих даних дозволяє оцінити місце АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг та його конкурентні переваги.

АТ «ОТП БАНК» демонструє стабільно високі позиції серед приватних банків України. Зокрема, його статутний капітал є одним із найвищих у секторі, що значно перевищує показники таких конкурентів, як monobank та Креді Агріколь. Це свідчить про високу капіталізацію та фінансову міцність банку, що створює основу для подальшого розвитку та підвищення довіри клієнтів.

За розміром активів АТ «ОТП БАНК» входить до першої десятки банків України (7 місце), поступаючись державним установам та найбільшим банкам з іноземним капіталом, але випереджаючи більшість приватних конкурентів. Така позиція підтверджує його стійкість у конкурентному середовищі та здатність ефективно конкурувати на ринку.

Щодо кредитного портфеля банк займає середні позиції (6 місце). Обсяг кредитів АТ «ОТП БАНК» близький до результатів Креді Агріколь Банку, але поступається державним установам та провідним банкам із значним іноземним капіталом — Ощадбанку, Сенс Банку та ПУМБ. Це свідчить про орієнтацію банку на консервативну, збалансовану кредитну політику, з акцентом на мінімізацію ризиків та підтримку якісного портфеля.

За обсягом депозитів банк також входить у ТОП-10 (7 місце), що свідчить про високий рівень довіри клієнтів. Незважаючи на те, що він поступається державним банкам та найбільшим іноземним гравцям, показник депозитів є одним із ключових факторів фінансової стабільності та можливостей для кредитування.

Доходи АТ «ОТП БАНК» (6 місце) поступаються найбільшим гравцям ринку, але залишаються стабільними та перевищують показники більшості середніх банків. Такий рівень доходів характерний для установ, які

дотримуються консервативної стратегії, зосередженої на стабільності й поступовому зростанні.

Щодо загального капіталу банк демонструє сильні позиції (5 місце), майже дорівнюючи показникам ПУМБ та Сенса Банку. Це підтверджує наявність достатнього фінансового ресурсу для розвитку та реалізації стратегічних планів, а також високий рівень фінансової стійкості.

Узагальнені позиції АТ «ОТП БАНК» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рейтингові позиції АТ «ОТП БАНК» серед банків України станом на березень 2025 року

Показник	Значення (млн грн)	Місце в рейтингу	Коментар
Активи	24 681,88	7	Входить у топ-10 банків України, поступається лише державним і найбільшим іноземним банкам.
Кредитний портфель	6 818,19	6	Середні позиції, близькі до Креді Агриколь; банк дотримується збалансованої кредитної політики.
Депозити	22 032,87	7	Входить у десятку найбільших банків, свідчить про довіру клієнтів, хоча поступається державним лідерам.
Доходи	907,78	6	Стабільні доходи, менші за найбільших гравців, але вищі, ніж у більшості середніх банків.
Статутний капітал	6 186,02	5	Високий рівень капіталізації серед приватних банків, значно перевищує багато конкурентів.
Загальний капітал	9 969,60	5	Сильні позиції, майже на рівні ПУМБ і Сенса Банку, що свідчить про фінансову стійкість.

Джерело: складено автором на основі [31]

АТ «ОТП БАНК» стабільно утримує позиції серед провідних банків України. Він демонструє сильну капіталізацію, середні позиції у кредитуванні та доходах, але впевнено конкурує за депозитами та активами. У порівнянні з прямими конкурентами – монобанк та Креді Агриколь – з ОТП Банк має перевагу за рівнем капіталізації та обсягом депозитів, що створює міцний фундамент для подальшого розвитку, хоча поступається за показниками активів і доходів.

Сильні позиції банку обумовлені стратегічною орієнтацією на баланс між ризиком та прибутковістю, високим рівнем капіталізації та довірою клієнтів, що дозволяє АТ «ОТП БАНК» зберігати стабільність навіть у складних умовах ринку та посилювати конкурентні позиції. Це підтверджується показниками фінансової стійкості та ефективності.

У 2024 році капітал АТ «ОТП БАНК» продовжив зростати в результаті капіталізації прибутків. Накопичений капітал дозволяє Банку бути готовим до будь-яких стресових ситуацій. Регулятивний капітал в АТ «ОТП БАНК» становить 18 млрд 818 млн грн. Норматив його достатності – 39,4%, за необхідного рівня показника – 10% (рис. 2.6). Високий рівень нормативу достатності капіталу (Н2), який перевищує встановлені НБУ вимоги, свідчить про значні резерви банку для покриття ризиків та забезпечення сталого розвитку.

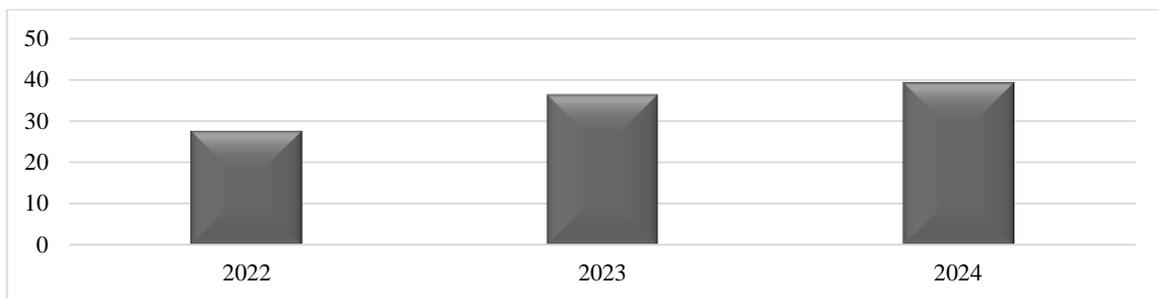


Рис. 2.6 Динаміка показника нормативу достатності капіталу (Н2) АТ «ОТП БАНК», % (складено автором на основі [28])

Упродовж 2022 – 2024 років показники ліквідності АТ «ОТП БАНК» залишалися на стабільно високому рівні (рис. 2.7), що свідчить про ефективну політику управління ліквідністю та збалансованість структури активів і зобов'язань банку. Усі нормативи перевищують встановлені вимоги регулятора, що підтверджує здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання навіть у разі стресових ситуацій на фінансовому ринку. Коефіцієнт LCR у національній валюті коливався в межах 257 – 264 %, а в іноземній валюті – 247 – 302 %, що значно перевищує норматив НБУ.

Незначні коливання цих коефіцієнтів свідчать про здатність банку своєчасно покривати короткострокові зобов'язання високоліквідними активами. Коефіцієнт NSFR зріс із 171,189 % у 2022 році до 262,362 % у 2024 році, що вказує на підвищення стабільності джерел фінансування та зміцнення фінансової стійкості банку.

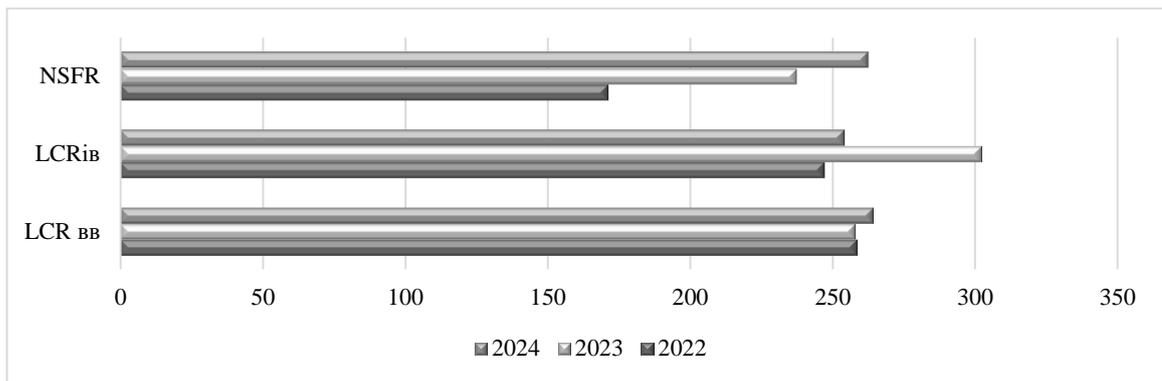


Рис. 2.7 Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «ОТП БАНК», % (складено автором на основі [28])

Низький рівень непрацюючих кредитів (NPL) демонструє високу якість кредитного портфеля та ефективність управління ризиками (рис. 2.8). Це важливий фактор, який формує позитивну репутацію банку на ринку та підтримує довіру вкладників і позичальників. Станом на 01.08.2025 показник склав 14,9%

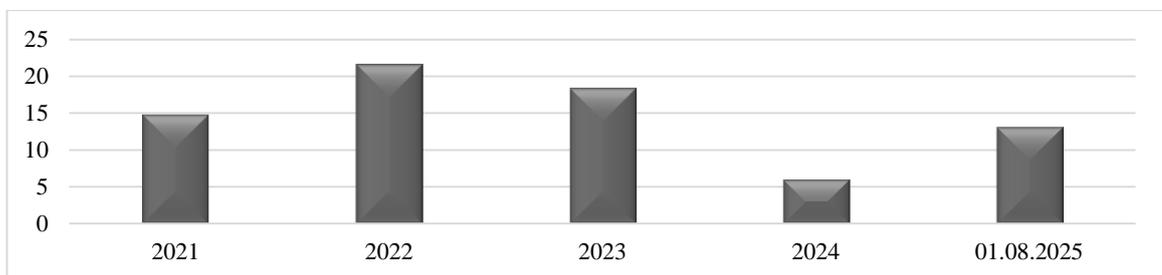


Рис. 2.8 Динаміка коефіцієнта NPL АТ «ОТП БАНК» (складено автором на основі [28])

Високі показники рентабельності активів (ROA) та капіталу (ROE) підтверджують ефективність використання ресурсів АТ «ОТП Банк». Відповідно до інформації у звітах OTP Group за 2023 рік [27], ROA становив 3,85 %, а ROE перевищував 30 %, що свідчить про високу прибутковість та ефективну кредитно-депозитну політику банку. Така динаміка забезпечує стабільний грошовий потік і дозволяє інвестувати у розвиток нових продуктів та цифрових сервісів.

Поряд із високими фінансовими показниками, значну роль у зміцненні позицій АТ «ОТП Банк» відіграє його інноваційний потенціал, який забезпечує впровадження сучасних цифрових технологій та дозволяє банку ефективно реагувати на виклики ринку.

Таким чином, фінансова стійкість, ефективність діяльності та стратегічна цифровізація формують міцну платформу для подальшого розвитку АТ «ОТП БАНК» та утримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг України.

Для узагальнення позицій банку та оцінки його конкурентних переваг було проведено SWOT-аналіз (додаток В), який підтвердив сильні сторони Банку – високу капіталізацію, ефективну кредитно-депозитну політику, стабільні доходи та активне впровадження цифрових сервісів. Можливості для розвитку: розширення цифрових продуктів і залучення нових клієнтів, також необхідно звернути увагу на ризики та загрози конкурентного середовища, що дозволить Банку планувати стратегію зміцнення позицій.

Отже, загальна оцінка позицій АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг свідчить про його фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Банк утримує високі позиції за капіталізацією, активами, депозитами та доходами, демонструє стабільність ліквідності та низький рівень непрацюючих кредитів, що створює міцну основу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

2.3 Дослідження конкурентного середовища взаємодії організації із зовнішнім мікросередовищем у процесі управління

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних регуляторних змін зовнішнє мікросередовище – клієнти, постачальники, конкуренти, посередники – визначає можливості та загрози розвитку банківського бізнесу та має ключове значення для управління діяльністю банку. Основні елементи цього середовища наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика зовнішнього мікросередовища АТ «ОТП Банк»

Елемент мікросередовища	Приклади для АТ «ОТП Банк»	Роль у взаємодії
Клієнти	Фізичні особи, МСБ, корпоративні клієнти	Джерело доходів, орієнтир для розробки продуктів
Постачальники	ІТ-компанії, Visa, MasterCard, рекламні агенції	Забезпечують технологічні, інформаційні та сервісні ресурси
Конкуренти	Монобанк, ПриватБанк, Райффайзен Банк, ПУМБ	Стимулюють розвиток і вдосконалення послуг
Посередники	Страхові компанії, торговельні мережі, платіжні сервіси	Сприяють збуту банківських продуктів і розширенню клієнтської бази

Джерело: складено автором

Для кількісного вимірювання сили впливу зазначених елементів було застосовано методику CLCP-аналізу, розроблену О. А. Зінченко та Ю. Д. Малишко [11], яка дозволяє оцінити ступінь впливу факторів мікросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності організації та ефективність управління її операційними та стратегічними процесами.

Етап 1. Визначення факторів впливу.

Об'єктом дослідження зовнішнього мікросередовища було обрано регіональне відділення АТ «ОТП Банк» у місті Дніпро, яке є структурним підрозділом Банку та здійснює операційну діяльність із обслуговування фізичних і юридичних осіб. Вибір цього об'єкта зумовлений тим, що відділення у Дніпрі функціонує в умовах активної конкуренції на ринку банківських послуг, характеризується високим рівнем цифровізації клієнтів і

потребує постійного вдосконалення сервісу для ефективного управління взаємодією з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності.

Фактори зовнішнього мікросередовища, наведені в таблиці 2.6, мають найбільший вплив на ефективність діяльності Банку та здатні змінювати його ринкові позиції у середньостроковій перспективі (від 3 до 5 років). Обрані фактори визначають ключові напрями діяльності банку – залучення клієнтів, якість послуг, прибутковість, інноваційний розвиток і рівень фінансових ризиків, що потребує постійного управління цими процесами для забезпечення стабільності та зростання організації.

Таблиця 2.6

Групи факторів мікросередовища АТ «ОТП Банк» за методикою CLCP

Група факторів	Потенційні фактори впливу
С – Consumers (споживачі)	Рівень довіри клієнтів до банку; якість обслуговування у відділеннях і в дистанційних каналах; потреба клієнтів у мобільних і цифрових продуктах; рівень задоволеності сервісом; ступінь лояльності до бренду.
L – Legislation (законодавство)	Зміни нормативів НБУ (ліквідність, резервування, валютне регулювання); законодавчі вимоги щодо захисту персональних даних; удосконалення законів про фінансовий моніторинг; податкове регулювання банківських операцій.
С – Competitors (конкуренти)	Агресивна політика монобанку (безвідділкова модель і бонусна система); цифровізація та ІТ-переваги ПриватБанку; активна онлайн-присутність банків-партнерів; поява фінтех-компаній як нових конкурентів; зниження ставок і цінова конкуренція.
P – Providers (постачальники / партнери)	Надійність ІТ-постачальників та операторів зв'язку; взаємодія з міжнародними платіжними системами (Visa, MasterCard, UnionPay); співпраця з телеком-компаніями; технологічні партнери (Apple Pay, Google Pay); агентські мережі з розповсюдження продуктів банку.

Джерело: складено автором

Етап 2. Оцінка сили впливу факторів.

Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів збору та аналізу інформації, що дозволяє кількісно оцінити силу впливу факторів зовнішнього мікросередовища на діяльність регіонального відділення АТ «ОТП Банк».

1. Експертне опитування працівників відділення. До експертного опитування було залучено 7 фахівців регіонального відділення – керівник,

два менеджери з роздрібного бізнесу, спеціаліст із корпоративних клієнтів, консультант з обслуговування, ІТ-фахівець та працівник відділу ризиків. Кожному експерту було запропоновано таблицю з переліком факторів (8 позицій) і шкалою оцінювання: 1 бал – незначний вплив, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – суттєвий вплив. Результати індивідуальних експертних оцінок наведено в додатку Г.

2. Опитування клієнтів відділення. Для уточнення оцінки факторів, пов'язаних із рівнем довіри та попитом на цифрові продукти, проведено анонімне анкетування 30 клієнтів відділення. В анкеті було запропоновано 6 запитань, спрямованих на визначення рівня задоволеності обслуговуванням, довіри до банку та частоти використання цифрових сервісів (мобільний додаток, онлайн-перекази, дистанційні депозити). Результати опитування представлено в додатку Д. Одержані результати анкетування підтверджують високий вплив поведінкових і технологічних факторів:

- 70% клієнтів довіряють банку повністю;
- 80% користуються мобільним додатком;
- 60% порівнюють послуги з Монобанком;
- 90% вважають важливим чинником зручність цифрових сервісів.

3. Проведений огляд останніх змін у регулюванні НБУ – зокрема, нових вимог до фінансового моніторингу (Постанова НБУ № 65 від 2024 року) – показав, що такі зміни помірно впливають на діяльність відділення. Це пояснюється тим, що Банк має налагоджені процеси адаптації та постійно оновлює внутрішні політики комплаєнсу.

У результаті проведення зазначених процедур отримано кількісну та якісну інформацію, яка дозволяє визначити силу впливу кожного з чинників зовнішнього мікросередовища на діяльність АТ «ОТП Банк». В табл. 2.7 узагальнено підсумкові експертні оцінки. Найбільш впливовими чинниками визнано поведінку клієнтів і конкурентне середовище, що підтверджує

важливість стратегічної орієнтації банку на підвищення якості сервісу, цифровізацію та зміцнення довіри клієнтів.

Таблиця 2.7

Оцінка сили впливу факторів мікросередовища АТ «ОТП Банк»

Фактор	Сила впливу (1–3)
Рівень довіри клієнтів	3
Потреба у цифрових продуктах	3
Зміни в нормативній базі НБУ	3
Закон про фінмоніторинг	2
Агресивна політика монобанку	3
Цифровізація конкурентів	3
Надійність IT-постачальників	2
Залежність від міжнародних платіжних систем	2

Джерело: складено автором

Етап 3. Оцінка ймовірності змін факторів.

Для того щоб з'ясувати, наскільки швидко можуть змінюватися умови роботи регіонального відділення АТ «ОТП Банк» у місті Дніпро, було проведено оцінку ймовірності змін основних факторів мікросередовища на найближчі 2–3 роки. Таке дослідження дає змогу визначити, які тенденції є відносно стабільними, а які потребують постійного моніторингу з боку керівництва банку.

Для оцінювання ймовірності змін використано експертний метод, що ґрунтується на думках фахівців, безпосередньо залучених до діяльності відділення АТ «ОТП Банк» у місті Дніпро. До складу групи експертів увійшли ті самі сім працівників, які брали участь у попередньому етапі дослідження: керівник відділення, два менеджери з роздрібного бізнесу, спеціаліст із корпоративних клієнтів, консультант із обслуговування клієнтів, IT-фахівець та працівник відділу ризиків. Залучення саме цих осіб забезпечило послідовність підходів і порівнюваність результатів між етапами аналізу.

Ймовірність зміни кожного фактора протягом найближчих років визначалася за п'ятибальною шкалою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Критерії оцінювання ймовірності змін факторів мікросередовища

Бал	Характеристика	Пояснення
1	Мінімальна	Фактор стабільний, змін майже не очікується
2	Низька	Можливі незначні зміни
3	Середня	Окремі зміни, але без системного характеру
4	Висока	Ймовірні значні зміни у найближчій перспективі
5	Максимальна	Фактор дуже динамічний, постійно змінюється

Джерело: складено автором

Отримані оцінки були узагальнені, усереднені й оформлені у вигляді зведеної таблиці (табл. 2.9), що дозволило виявити, які саме фактори можуть зазнати найбільших змін у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності змін факторів мікросередовища АТ «ОТП Банк»

Фактор	Ймовірність змін (1–5)
Рівень довіри клієнтів	4
Потреба у цифрових продуктах	5
Зміни в нормативній базі НБУ	5
Закон про фінмоніторинг	3
Агресивна політика монобанку	5
Цифровізація конкурентів	5
Надійність ІТ-постачальників	3
Залежність від міжнародних платіжних систем	4

Джерело: складено автором

Проведене дослідження показало, що найбільш динамічними є технологічні та конкурентні фактори, зокрема цифровізація, розвиток онлайн-продуктів та активність конкурентів (особливо Монобанку). Високою також залишається ймовірність змін у нормативно-правовій базі НБУ, що потребує постійного моніторингу й адаптації внутрішніх процесів банку.

Етап 4. Розрахунок реальної значущості факторів.

На цьому етапі дослідження проведено узагальнення результатів попередніх оцінок, щоб визначити, які саме фактори мікросередовища мають найбільше практичне значення для діяльності АТ «ОТП Банк» у місті Дніпро.

Для цього використано метод зваженої оцінки, який передбачає врахування одночасно двох параметрів: сили впливу фактора (наскільки суттєво він впливає на діяльність банку) та ймовірності змін фактора (наскільки цей вплив може змінитися у найближчі роки). Обидва показники було отримано на попередніх етапах за результатами експертного оцінювання (табл. 2.7 і 2.9). Щоб об'єктивно визначити реальну значущість кожного чинника, для кожного з них розраховано зважену оцінку за формулою:

$$Z_i = \frac{B_i * P_i}{\max(B_i * P_i)}, \text{де}$$

Z_i – зважена (нормована) оцінка значущості фактора;

B_i – сила впливу фактора (1–3 бали);

P_i – ймовірність змін фактора (1–5 балів);

$\max(B_i \times P_i)$ – максимальне добуткове значення серед усіх факторів (для нормування результатів).

Зважена оцінка показує, наскільки важливим є певний фактор відносно найвпливовішого. Чим ближче значення до 1, тим більша його реальна значущість для діяльності банку. У табл. 2.10 наведено результати розрахунків.

Таблиця 2.10

Розрахунок реальної значущості факторів мікросередовища АТ «ОТП Банк»

Фактор	Сила впливу	Ймовірність змін	Зважена оцінка
Рівень довіри клієнтів	3	4	0,80
Потреба у цифрових продуктах	3	5	1,00
Зміни в нормативній базі НБУ	3	5	1,00
Закон про фінмоніторинг	2	3	0,40
Агресивна політика монобанку	3	5	1,00
Цифровізація конкурентів	3	5	1,00
Надійність ІТ-постачальників	2	3	0,40
Залежність від міжнародних платіжних систем	2	4	0,53

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що для АТ «ОТП Банк» найбільш вагомими факторами зовнішнього мікросередовища є зростання попиту на цифрові продукти, прискорена цифровізація конкурентів, активна ринкова політика Монобанку, а також зміни в нормативно-правовій базі Національного банку України. Ці чинники характеризуються одночасно високою силою впливу та підвищеною динамічністю, тобто вони швидко змінюються та здатні суттєво трансформувати умови функціонування банку в короткому проміжку часу. Це підкреслює необхідність ефективного управління зовнішніми факторами, що включає постійний моніторинг, формування адаптивних сценаріїв розвитку та оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін у ринковому середовищі.

Окремо слід підкреслити, що підвищення попиту на цифрові продукти є не лише ринковим трендом, а й проявом зміни споживчої поведінки клієнтів, які дедалі частіше обирають дистанційні канали обслуговування, мобільні додатки та швидкі фінансові сервіси. Паралельно цифровізація конкурентів посилює тиск на банк, оскільки клієнти можуть легко порівнювати якість сервісу, швидкість операцій, зручність інтерфейсу та рівень персоналізації. Активна політика Монобанку як одного з найбільш впізнаваних гравців у сегменті мобільних фінансів формує нові стандарти клієнтського досвіду та задає високий темп інновацій. Водночас регуляторні зміни НБУ безпосередньо впливають на операційні процеси банку, вимоги до капіталу, звітності та внутрішніх процедур, що робить необхідним ефективне управління цими процесами для забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності банку.

Менш значущими виявилися чинники, пов'язані з надійністю ІТ-постачальників та законодавством у сфері фінансового моніторингу, оскільки їхній вплив має більш стабільний та прогнозований характер. Такі фактори, як правило, не створюють різких коливань у короткостроковій перспективі, однак вони залишаються важливими з точки зору підтримання безперервності бізнес-процесів, інформаційної безпеки та відповідності

вимогам контролюючих органів. Тобто їх варто розглядати як фонові умови функціонування, які потребують планового контролю, але не визначають головних стратегічних пріоритетів у поточному періоді.

Етап 5. Узагальнення результатів і формування управлінських рішень.

На основі проведених розрахунків сформовано підсумкову таблицю у додатку Е, яка відображає оцінку характеру впливу факторів, їхню значущість, рівень динамічності та запропоновані напрями управлінських дій. Такий підхід дозволяє перейти від суто аналітичного етапу до практичного використання результатів у процесі стратегічного планування. Проведений CLCP-аналіз конкурентного середовища АТ «ОТП Банк» показав, що:

– найвищу реальну значущість (1,00) мають чотири фактори – зростання попиту на цифрові продукти, зміни нормативів НБУ, цифровізація конкурентів і агресивна політика Монобанку. Саме вони формують основні виклики для банку, водночас виступаючи орієнтирами для визначення стратегічних можливостей, зокрема у напрямі підвищення технологічності та оновлення підходів до взаємодії з клієнтами;

– найбільшу потенційну можливість становить посилення цифрової трансформації банку, що може забезпечити зміцнення його ринкових позицій, розширення частки клієнтів у цифрових каналах та підвищення рівня лояльності завдяки зручним сервісам, швидкості обслуговування і персоналізованим рішенням. Крім того, цифрова трансформація дозволяє банку оптимізувати витрати та підвищити ефективність внутрішніх процесів за рахунок автоматизації та використання аналітики даних;

– головні загрози – нестабільність регуляторного поля, залежність від зовнішніх технологічних партнерів і посилення конкуренції у сфері мобільних фінансів. У сукупності ці чинники можуть призводити до підвищення операційних витрат, необхідності прискореного впровадження змін, а також ризику втрати частини клієнтської бази у випадку, якщо банк не буде підтримувати конкурентний рівень цифрового сервісу.

Таким чином, CLCP-аналіз дозволив не лише систематизувати фактори зовнішнього мікросередовища, а й кількісно оцінити їх вплив на стратегічну позицію АТ «ОТП Банк». Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони формують підґрунтя для обґрунтованого вибору стратегічних дій, визначення пріоритетів розвитку та зниження ризиків у процесі адаптації до змін середовища. У підсумку це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і формуванню конкурентної стратегії банку, яка базується на цифрових інноваціях, посиленні клієнтоорієнтованості, підвищенні гнучкості бізнес-процесів та забезпеченні стабільної відповідності регуляторним вимогам.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ БАНКУ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА

3.1 Аналіз проблем та загроз для управління АТ «ОТП БАНК» під впливом зовнішнього мікросередовища

Результати дослідження зовнішнього мікросередовища АТ «ОТП Банк» за методикою CLCP-аналізу продемонстрували, що діяльність Банку визначається складним комплексом взаємопов'язаних споживчих, конкурентних, нормативно-правових та партнерських факторів. Ці чинники впливають не лише на операційні процеси, а й на стратегічні цілі Банку, створюючи ситуацію, коли ефективне управління зовнішнім мікросередовищем стає критично важливим для підтримання конкурентних позицій, стабільності діяльності та довгострокового розвитку.

Взаємодія споживчих, конкурентних, нормативних та партнерських чинників підвищує складність процесу прийняття рішень і формує підвищені вимоги до системного планування, прогнозування та інтегрованого управління. Тільки комплексний підхід, що поєднує стратегічне бачення з оперативним контролем, дозволяє ефективно адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішніх умов, зменшувати ризики та використовувати можливості розвитку.

Споживчі фактори визначають попит на банківські продукти, очікування клієнтів щодо якості обслуговування, швидкості операцій та зручності цифрових сервісів. Згідно з дослідженням, лише 70% клієнтів довіряють Банку повністю, тоді як 30% залишаються обережними, що створює ризик втрати лояльності під час кризових ситуацій. Водночас

спостерігається активне зростання попиту на мобільний банкінг, онлайн-депозити, швидкі перекази та інтеграцію з платіжними платформами.

Управлінські заходи щодо споживчих факторів.

1. Розширення системи зворотного зв'язку з клієнтами та впровадження автоматизованого моніторингу задоволеності обслуговуванням.

2. Запровадження персоналізованих пропозицій на основі аналізу поведінкових даних та фінансових звичок клієнтів.

3. Балансування цифрових і офлайн-каналів обслуговування з урахуванням різного рівня цифрової компетентності клієнтів.

4. Посилення PR-активності та комунікацій у соціальних мережах, підкреслення стабільності, надійності та інноваційності Банку.

Конкурентне середовище визначає рівень тиску з боку традиційних і цифрових банків, а також фінтех-компаній. Активна цифровізація конкурентів, наприклад Монобанку та ПриватБанку, разом із появою нових фінансових стартапів, створює високий рівень ризику втрати ринкової частки. Конкуренти активно впроваджують бонусні програми, кешбек-системи, партнерський маркетинг та широку ІТ-інфраструктуру, що підвищує привабливість їхніх послуг, особливо для молодіжного сегмента.

Управлінські заходи щодо конкурентних факторів.

1. Постійний моніторинг конкурентів та аналіз їхніх продуктів, тарифів і цифрових рішень.

2. Адаптація продуктового портфеля та каналів обслуговування під потреби різних клієнтських сегментів.

3. Впровадження нових продуктів для молодіжного сегмента, гейміфікація мобільного додатку, розвиток партнерських програм.

4. Оптимізація тарифної політики та підвищення персоналізації послуг для зміцнення лояльності клієнтів.

Регуляторно-правові чинники формують правову рамку діяльності та впливають на ліквідність, валютні операції, фінансовий моніторинг та КҮС-

процедури. Постійні зміни нормативної бази НБУ потребують оперативного управління та адаптації внутрішніх процесів. Несвоєчасна реакція може призвести до фінансових санкцій або обмежень діяльності.

Управлінські заходи щодо нормативно-правових факторів.

1. Формування внутрішньої групи моніторингу нормативних змін та оперативне впровадження нових вимог у процеси Банку.
2. Автоматизація процедур відповідності нормативним стандартам і комплаєнсу, інтеграція нових інструментів у внутрішні системи.
3. Регулярне навчання персоналу з питань комплаєнсу, АМЛ, ризик-менеджменту та фінансового моніторингу.
4. Розробка КРІ для контролю відповідності внутрішніх процесів нормативним вимогам та оцінки ефективності управління ризиками.

Постачальники та партнери формують технологічну та операційну стабільність Банку. Надійність зовнішніх ІТ-постачальників і міжнародних платіжних систем критично впливає на безперервність операцій, кібербезпеку та якість обслуговування клієнтів.

Управлінські заходи щодо постачальників та партнерів.

1. Укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками та створення резервних альтернативних каналів.
2. Розширення внутрішньої ІТ-команди та розвиток експертних компетенцій для внутрішньої підтримки й адаптації технологій.
3. Забезпечення резервних систем зберігання та обробки даних, регулярне тестування та аудит кібербезпеки.
4. Планування та відпрацювання сценаріїв реагування на технічні збої та надзвичайні ситуації, мінімізація негативного впливу на клієнтський досвід.

Таким чином, зовнішнє мікросередовище одночасно формує можливості розвитку та загрози стабільності ринкових позицій. Ефективне управління цими чинниками вимагає інтеграції стратегічного планування, оперативного контролю та ризик-менеджменту, що дозволяє:

- підвищити якість та своєчасність управлінських рішень;
- забезпечити гнучку адаптацію до ринкових і нормативних змін;
- зміцнити позиції Банку в умовах зростаючої конкуренції;
- оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність внутрішніх процесів.

Систематизація результатів CLCP-аналізу дозволяє чітко визначити ключові загрози та пріоритети управлінської уваги: прискорення цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності каналів обслуговування, адаптація до змін регуляторного середовища, зміцнення партнерської інфраструктури, оптимізація кібербезпеки та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Упровадження цих управлінських заходів (табл. 3.1) сприяє не лише збереженню ринкових позицій, а й розвитку Банку як клієнтоорієнтованої, інноваційної та стратегічно гнучкої організації.

Таблиця 3.1

Загрози зовнішнього мікросередовища АТ «ОТП Банк» та управлінські заходи їх мінімізації

№	Група факторів	Сутність загрози	Можливі наслідки	Управлінські заходи
1	Споживачі	Зниження рівня довіри та чутливість до якості сервісу	Втрата частини клієнтів, зменшення депозитної бази	Впровадження системи зворотного зв'язку, персоналізованих пропозицій, підвищення PR-активності
2	Споживачі / Конкуренти	Високий попит на цифрові продукти та затримка у їх розвитку	Відтік молодшої аудиторії до цифрових банків	Модернізація мобільного додатку, інтеграція CRM, впровадження інноваційних сервісів, розвиток кібербезпеки
3	Конкуренти	Агресивна політика Монобанку, цифровізація конкурентів	Ціновий тиск, зниження прибутковості, потреба у диференціації	Аналіз ринку і конкурентів, адаптація продуктів, гейміфікація додатку, партнерські програми, оптимізація тарифів

Продовження табл. 3.1

4	Законодавство	Часті зміни нормативів НБУ та вимог фінмоніторингу	Зростання витрат на адаптацію, ризик порушення комплаєнсу	Формування групи моніторингу нормативів, автоматизація процедур комплаєнсу, регулярне навчання персоналу
5	Партнери / Постачальники	Технологічна залежність від зовнішніх постачальників	Потенційні технічні збої, кіберзагрози, репутаційні ризики	Довгострокові контракти з постачальниками, резервні канали обробки даних, розвиток внутрішньої ІТ-команди, аудит кібербезпеки

Джерело: складено автором

Отже, головними проблемами для АТ «ОТП Банк» є загострення конкурентної боротьби, зростання вимог клієнтів до цифрових сервісів, а також регуляторна динамічність та технологічні ризики. Подолання зазначених загроз потребує активного впровадження інноваційних рішень, диверсифікації партнерських зв'язків, посилення репутаційної політики та вдосконалення системи ризик-менеджменту.

3.2 Розробка управлінських рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування АТ «ОТП БАНК» в умовах впливу зовнішнього мікросередовища

Для мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників і підвищення загальної ефективності діяльності АТ «ОТП Банк» доцільно реалізувати комплекс стратегічних і тактичних управлінських заходів, що дозволяють забезпечити контроль, прогнозування та адаптацію до змін ринку.

Підвищення рівня клієнтської довіри та лояльності. Одним із ключових управлінських викликів є зниження довіри клієнтів у умовах нестабільності фінансової системи. Рекомендується:

- розширити програму зворотного зв'язку, що передбачає регулярне опитування клієнтів, аналіз відгуків і систему швидкого реагування на скарги;

- запровадити персоналізовані пропозиції на основі аналітики поведінки клієнтів та сегментації портфеля;

- активізувати PR- і комунікаційну діяльність у цифрових каналах, підкреслюючи надійність, стабільність і інноваційність банку.

Управлінський ефект: підвищення клієнтської лояльності, зменшення ризику відтоку та формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

Розвиток цифрових банківських послуг. Для підтримки конкурентоспроможності:

- удосконалити мобільний додаток із додатковими функціями (чат-бот, аналітика фінансів, інвестиції);

- інтегрувати CRM-систему для комплексного управління взаємодією з клієнтами;

- співпрацювати з фінтех-компаніями для впровадження інноваційних сервісів (миттєві перекази, цифрові гаманці);

- посилити кібербезпеку, впровадивши дворівневу ідентифікацію та регулярний аудит ІТ-систем.

Управлінський ефект: підвищення технологічної стійкості, покращення клієнтського досвіду та оперативне реагування на зміни попиту.

Підвищення конкурентоспроможності. В умовах цифрової конкуренції:

- розробити нові продукти для молодіжного сегмента («ОТП Smart Card», бонусні програми);

- впровадити гейміфікацію у мобільному додатку для стимулювання активності клієнтів;

- сформувати партнерські програми з торговельними мережами, освітніми та туристичними компаніями;

– переглянути тарифну політику, впровадивши гнучкі тарифи залежно від рівня користування послугами.

Управлінський ефект: стратегічне позиціонування банку, утримання ринкової частки та збереження маржинальності продуктів.

Адаптація до змін законодавчого середовища. Для зменшення регуляторних ризиків:

– створити внутрішню групу моніторингу нормативних змін для швидкої імплементації;

– впровадити автоматизоване оновлення внутрішніх процедур відповідно до нових вимог;

– проводити регулярне навчання співробітників у сферах комплаєнсу, ризик-менеджменту та AML.

Управлінський ефект: своєчасне реагування на зміни регуляторного поля та забезпечення операційної відповідності вимогам НБУ.

Оптимізація взаємодії з партнерами та постачальниками. Для забезпечення технологічної стабільності:

– укладати довгострокові контракти з декількома постачальниками ПЗ;

– створювати резервні канали обробки та зберігання даних;

– розширювати власну ІТ-команду для підтримки та адаптації технологічних рішень.

Управлінський ефект: зменшення операційних ризиків, підвищення надійності технологічної інфраструктури та безперервності послуг.

Підвищення ефективності маркетингової взаємодії. Для утримання клієнтів та зміцнення бренду:

– розробити комплексну стратегію цифрового маркетингу із застосуванням SMM, SEO та контент-маркетингу;

– співпрацювати з блогерами та фінансовими експертами для формування позитивного іміджу;

– впроваджувати освітні ініціативи для клієнтів («Фінансова грамотність з ОТП Банком»), що сприяють формуванню довіри.

Управлінський ефект: підвищення залученості клієнтів, зміцнення репутації та довгострокове утримання клієнтської бази.

В табл. 3.2 узагальнено рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування АТ «ОТП Банк» в умовах впливу зовнішнього мікросередовища.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності АТ «ОТП Банк» в умовах мікросередовища

№	Напрямок впливу	Пропонований захід	Аргументація (обґрунтування необхідності)	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Клієнти	Запровадження персоналізованих банківських пропозицій і програм лояльності	Зростання вимог клієнтів до індивідуального підходу; посилення конкуренції за утримання клієнтів	Підвищення рівня задоволеності, зростання клієнтської бази та депозитного портфеля
2	Конкуренти	Розвиток цифрових сервісів (мобільний банкінг, чат-бот, аналітика фінансів)	Активна цифровізація ринку; переваги конкурентів у швидкості обслуговування	Підвищення конкурентоспроможності, утримання молодіжної аудиторії
3	Конкуренти / Клієнти	Розробка нових банківських продуктів для молоді (наприклад, «Smart Card» із кешбеком)	Молодіжна аудиторія орієнтована на інноваційні рішення та бонуси	Залучення нових клієнтів, збільшення обсягів безготівкових операцій
4	Законодавче середовище	Створення групи моніторингу нормативних змін та навчання персоналу з питань комплаєнсу	Часті зміни вимог НБУ; ризики порушення регуляторних норм	Зниження ризиків штрафів, підвищення правової надійності діяльності
5	Партнери / Постачальники	Диверсифікація ІТ-постачальників і створення резервних каналів даних	Висока залежність від окремих технологічних партнерів; загрози кібербезпеки	Забезпечення безперервності роботи, зменшення технічних ризиків

6	Маркетингове середовище	Розробка комплексної стратегії цифрового маркетингу (SMM, SEO, колаборації)	Необхідність підвищення впізнаваності бренду та зміцнення іміджу	Зростання рівня довіри до банку, покращення репутації на фінансовому ринку
---	-------------------------	---	--	--

Складено автором

Отже, запропоновані рекомендації мають комплексний характер і спрямовані на зміцнення конкурентних позицій АТ «ОТП Банк» у сучасному динамічному фінансовому середовищі. Вони передбачають підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів, розвиток цифрових сервісів, оптимізацію внутрішніх процесів і формування здатності Банку оперативно та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього мікросередовища.

Реалізація заходів вимагає не лише вдосконалення окремих бізнес-процесів, а й системного оновлення підходів до управління. Це включає:

- клієнтоорієнтованість – формування продуктів та сервісів з урахуванням очікувань і поведінки різних груп клієнтів;
- інноваційність – впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизація процесів та інтеграція нових фінтех-технологій;
- гнучкість управління – здатність оперативно коригувати стратегію та приймати управлінські рішення у відповідь на зміни регуляторного та конкурентного середовища.

Упровадження цих рекомендацій забезпечить посилення управлінського контролю над ринковими та внутрішніми процесами, підвищення якості та доступності банківських продуктів, збільшення лояльності клієнтської бази та розширення присутності у цифрових каналах обслуговування.

Крім того, очікується підвищення ефективності функціонування Банку через оптимізацію процесів, раціональне використання інформаційних і фінансових ресурсів, а також мінімізацію впливу зовнішніх ризиків. З

управлінської точки зору, реалізація заходів сприятиме формуванню системи стратегічного контролю та ризик-менеджменту, забезпечить стабільність розвитку АТ «ОТП Банк», зміцнення його репутації на фінансовому ринку і створення надійної основи для сталого зростання навіть за умов посиленої конкуренції та динамічного регуляторного середовища.

Таким чином, запропоновані рекомендації не лише відповідають сучасним вимогам управління банківським бізнесом, а й формують комплексну платформу для підвищення конкурентоспроможності, управлінської ефективності та стійкості АТ «ОТП Банк» у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи опрацьовано теоретичні та прикладні аспекти управління взаємодією банку із зовнішнім мікросередовищем, виконано завдання та досягнуто мету дослідження. Результати сформували управлінські висновки, спрямовані на підвищення якості рішень, адаптивності та конкурентоспроможності АТ «ОТП Банк».

1. Показано, що зовнішнє середовище визначає рамкові умови управління банком і впливає на досяжність стратегічних цілей через зміни попиту, поведінки конкурентів, партнерських відносин і регуляторних вимог. Для управлінської практики це означає постійний моніторинг, раннє виявлення ризиків і регулярну корекцію рішень.

2. Зовнішнє мікросередовище Банку – це система стейкхолдерів прямого впливу (клієнти, конкуренти, партнери, постачальники, контактні аудиторії, регулятори), які формують можливості та обмеження для реалізації стратегії. Управлінський акцент – керувати відносинами з ними як портфелем: пріоритезувати групи, вимірювати внесок у результат, встановлювати відповідальність і стандарти взаємодії.

3. Доведено, що традиційні методи аналізу мікросередовища не забезпечують достатньої керованості результатів. З управлінської точки зору доцільний інтегрований CLCP-аналіз, який дозволяє ранжувати фактори за значущістю, відстежувати динаміку і пов'язувати результати з конкретними управлінськими діями.

4. Аналіз діяльності банку у 2022–2024 роках засвідчив наявність управлінського потенціалу для підтримання фінансової стійкості та реалізації стратегічних змін. Стратегічні пріоритети (цифровізація, інновації, підвищення якості клієнтського досвіду) формують основу для програм і КРІ, що забезпечують контроль виконання стратегії.

5. Підтверджено конкурентоспроможність банку за ліквідністю, якістю кредитного портфеля та фінансовими результатами. Управлінський

висновок – ресурс для інвестицій у продукти та канали потребує системного управління зовнішніми впливами і дотримання дисципліни ризик-менеджменту.

6. CLCP-аналіз дозволив кількісно оцінити вплив ключових факторів мікросередовища та підвищити обґрунтованість управлінських пріоритетів: корекція конкурентної стратегії, розподіл ресурсів, вибір цифрових ініціатив і клієнтоорієнтованих заходів.

7. Визначено управлінсько критичні загрози: зростання конкуренції, високі вимоги до цифрових сервісів, мінливість регуляторного середовища, технологічні ризики. Мінімізація цих загроз потребує інтеграції стратегічного управління з ризик-менеджментом, кібербезпекою, управлінням партнерами та репутацією.

8. Рекомендовано управлінські заходи: підвищення довіри клієнтів через персоналізований зворотний зв'язок, розвиток цифрових послуг і CRM, покращення кібербезпеки, розробку нових продуктів і партнерських програм, адаптацію до регуляторних змін, укладання довгострокових контрактів з постачальниками та розвиток внутрішньої ІТ-команди.

Загалом результати підтверджують, що управлінськи орієнтований аналіз зовнішнього мікросередовища з інтегрованими методиками підвищує якість стратегічних рішень, керованість змін та підтримує конкурентні переваги й стійкість банку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс. 2020. 272 с.
2. Велика О. Класифікація чинників зовнішнього середовища підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 29. 2019. С. 137 – 143 URL: <https://surl.li/bcnavt>
3. Гонтар О.О., Недбалюк О.О. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства як об'єкт вивчення виробничого менеджменту URL: <https://surl.li/zmjwyh>
4. Горячко К. К. Аналіз мікросередовища організацій сфери послуг у стратегічному та оперативному маркетинг-менеджменті. *Ефективна економіка*. № 3. 2021. URL: <https://surl.li/sqawvm>
5. Грінченко Р. В. Аналіз компонент середовища функціонування підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Вип. 27(2). 2017 С. 9 – 12. URL: <https://surl.lu/xrwmxj>
6. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.
7. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. № 2. 2024. С. 92 – 101. URL: <https://surl.li/oodlkj>
8. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. Випуск 68. 2024. URL: <https://surl.li/pudzww>
9. Жукевич С. Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2002. Вип. 7. С. 277-285. URL: <https://surl.lu/triryu>
10. Звітність ОТП Банк URL: <https://surl.lt/xhlnxi>

11. Зінченко О. А., Малишко Ю.Д. (2016). Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. *European Journal of Management Issues*. № 7, С. 280 – 286. URL: <https://surl.li/rzizsn>
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури. К: «Центр учбової літератури». 2009. 725 с.
13. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 21 – 23.
14. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет. 2013. 446 с.
15. Клименко М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с
16. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. № 2. 2016.С. 101 – 108 URL: <https://surl.li/skwqgx>
17. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. № 3. 2019. С. 60 – 66 URL: <https://surl.li/slqdvс>
18. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 1(73). 2024. С. 132–138. URL: <https://surl.li/jiqrxl>
19. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: перекл. англ. К.: «Новий Світ». 2020. 880 с.
20. Лепетюха Н.В., Артекова Т.О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. С. 413 – 417 URL: <https://surl.lu/ngbxwg>

21. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. № 16. 2013. С. 221 – 227. URL: <https://surl.li/btwfmj>
22. Мельник М.І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. *Регіональна економіка*. № 2. 2008. С. 251 – 260
23. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 319 с.
24. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет. 2002. 317 с.
25. Мэскон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Монографія (переклад з англ.). Діло, 2005. 379 с.
26. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. №138, 2018. С. 192 – 200 URL: <https://surl.lt/waoolz>
27. Офіціальний сайт ОТП Банк URL: <https://surl.li/ktxbao>
28. Офіціальний сайт Національний банк України URL: <https://bank.gov.ua/>
29. Павлішина Н. Аналіз маркетингового оточення: моделі та методи. *Review of transport economics and management*. № 12 (28). 2024. С. 37 – 43. <https://surl.li/emeuuf>
30. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 1. 2021. С. 392 – 399 URL: <https://surl.lu/ysyogm>
31. Побережна М.П. Ідентифікація впливу інформаційної системи на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. № 24 (1). 2009. С. 91 – 94. URL: <https://surl.li/wdmddr>
32. Рейтинг устойчивости банков URL: <https://surl.li/dlssjs>

33. Розширено перелік системно важливих банків URL: <https://surl.li/lgpgwr>

34. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методологічні засади аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. № 12. 2015. URL: <https://surli.cc/effufw>

35. Халіна В. Ю., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 63. 2024. URL: <https://surl.lu/laxlqe>

36. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 452 с.

37. Шталь Т. В., Бунчикова Т. С. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 31. 2021. URL: <https://surl.lt/jbxldt>

38. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Мелітопольський міський друк, 2015. 479 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А1

Характеристика моделей аналізу зовнішнього мікросередовища організації

Назва моделі	Спрямованість	Характеристика
Модель М. Портера	Конкуренція	Аналіз п'яти сил: конкуренти, постачальники, клієнти, товари-замінники, потенційні конкуренти. Дозволяє оцінити привабливість ринку та рівень конкурентного тиску.
АВС-аналіз	Споживачі / асортимент	Класифікація клієнтів або товарів за внеском у прибуток: А – ключові, В – середні, С – мінімальні. Дозволяє сконцентрувати ресурси на найбільш цінних напрямках.
RFM-аналіз	Сегментація споживачів	Сегментація за поведінкою: Recency (давність останньої покупки), Frequency (частота), Monetary (сума витрат). Використовується для персоналізації маркетингових кампаній.
LTV (Lifetime Value)	Пожиттєва цінність клієнта	Прогноз сукупного прибутку від клієнта за весь період взаємодії. Допомогає планувати витрати на залучення і утримання клієнтів.
Багатокутник конкурентоспроможності	Візуалізація конкурентних переваг	Графічне порівняння підприємств за ключовими показниками діяльності, що формують конкурентну перевагу.
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності	Порівняння власних процесів та продуктів з кращими практиками конкурентів або галузевих лідерів. Дає змогу виявити прогалини та впровадити ефективні рішення.
Ситуативний аналіз ринку	Ринкове оточення	охоплює аналіз постачальників, конкурентів, споживчих сегментів і позиції підприємства. Передбачає етапи: постановка завдання, визначення чинників середовища, збирання даних, застосування методик аналізу, формування висновків. Сприяє виявленню змінних, стабільних та специфічних чинників, що впливають на ринкову діяльність.

Складено автором на основі [29]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1

Позиції банків України у рейтингах (березень 2025 р.)

Банк	Активи, млн грн	Кредити, млн грн	Депозити, млн грн	Доходи, млн грн	Статутний капітал, млн грн	Загальний капітал, млн грн
Укрексімбанк	111 235,35 (1)	12 967,39 (3)	58 174,30 (3)	–	45 570,04 (3)	9 832,41 (6)
Ощадбанк	90 719,77 (2)	24 587,60 (1)	69 836,46 (2)	1 543,04 (4)	49 472,84 (2)	22 037,36 (2)
Приватбанк	82 636,91 (3)	–	91 282,38 (1)	3 999,81 (1)	206 059,74 (1)	53 693,95 (1)
Сенс Банк	51 132,72 (4)	18 418,98 (2)	32 653,58 (4)	1 761,09 (2)	28 726,25 (4)	10 049,35 (3)
UKRSIBBANK BNP Paribas	32 373,86 (5)	–	27 874,76 (5)	888,10 (7)	–	–
ПУМБ	28 747,54 (6)	8 653,61 (4)	26 428,01 (6)	1 750,95 (3)	4 780,60 (6)	10 385,88 (4)
ОТП Банк	24 681,88 (7)	6 818,19 (6)	22 032,87 (7)	907,78 (6)	6 186,02 (5)	9 969,60 (5)
Креді Агріколь	–	6 795,70 (7)	16 991,14 (–)	–	5 312,17 (–)	–
Південний	–	7 724,97 (5)	–	–	–	–
monobank	–	–	9 162,96 (–)	1 097,14 (5)	3 116,20 (–)	–

Джерело: складено автором за [28]

ДОДАТОК В

Таблиця В1

SWOT-аналіз АТ «ОТП БАНК» на ринку банківських послуг

Сильні сторони (Strengths)	Висока капіталізація та фінансова стійкість. Стабільні позиції у топ-10 за активами, депозитами та доходами. Низький рівень непрацюючих кредитів (NPL). Впровадження сучасних цифрових сервісів: мобільний та інтернет-банкінг, API-інтеграції, open banking.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Поступається державним і найбільшим іноземним банкам за обсягом активів та доходів. Середній розмір кредитного портфеля порівняно з лідерами ринку.
Можливості (Opportunities)	Розширення спектра цифрових послуг для залучення нових клієнтів. Зростання приватного сегмента банківського ринку України. Використання інноваційних продуктів для підвищення лояльності та конкурентних переваг.
Загрози (Threats)	Висока конкуренція з боку державних і іноземних банків. Економічна та політична нестабільність в країні. Потенційні стресові ситуації на ринку, які можуть вплинути на ліквідність і кредитний портфель.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1

Результати експертного опитування

№	Фактор	Пояснення фактора	Оцінка сили впливу (1–3)	Коментар експерта
1	Рівень довіри клієнтів	Наскільки довіра впливає на вибір клієнтів і обсяг депозитів	3	Клієнти орієнтуються на стабільність і репутацію банку
2	Потреба у цифрових продуктах	Попит на мобільний додаток, інтернет-банкінг, онлайн-кредити	3	Більшість клієнтів переходить в онлайн, особливо молодь
3	Зміни в нормативній базі НБУ	Регуляторні вимоги, що впливають на операції	2	Найбільше впливає при оновленні правил фінмоніторингу
4	Агресивна політика Монобанку	Конкуренція, маркетинг, кешбек-програми	3	Монобанк переманює молодь через додаток
5	Надійність IT-постачальників	Технічна стабільність і безпека систем	2	Періодичні технічні затримки впливають на клієнтський досвід

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1

Результати анкетного опитування клієнтів регіонального відділення

АТ «ОТП Банк» (м. Дніпро)

№	Питання анкети	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, осіб	Частка від загальної кількості, %
1	Як довго Ви є клієнтом ОТП Банку?	до 1 року	6	20
		1–3 роки	9	30
		понад 3 роки	15	50
2	Як Ви оцінюєте рівень довіри до банку?	повна довіра	21	70
		часткова довіра	8	27
		недостатня довіра	1	3
3	Якими каналами Ви найчастіше користуєтесь для обслуговування?	відділення	4	13
		мобільний додаток	24	80
		інтернет-банкінг	2	7
		кол-центр	0	0
4	Як Ви оцінюєте зручність цифрових сервісів банку?	дуже зручно	27	90
		зручно, але потребує покращення	3	10
		незручно	0	0
5	Чи розглядали Ви пропозиції інших банків?	так, користуюсь декількома	9	30
		так, але залишаюсь в ОТП	9	30
		ні, не розглядаю інші варіанти	12	40
6	Які фактори для Вас найважливіші при виборі банку?	надійність	21	70
		зручність сервісів	27	90
		рівень відсотків	6	20
		рекомендації знайомих	4	13

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Е

Таблиця Е1

Зведена таблиця CLCP-аналізу мікросередовища АТ «ОТП Банк»

Група	Ключовий фактор	Зважена оцінка	Характер впливу	Можливі управлінські рішення
С – Споживачі	Потреба у цифрових продуктах	1,00	Можливість	Активне впровадження нових мобільних сервісів, дистанційного відкриття рахунків, цифрових карток; персоналізація пропозицій на основі аналітики даних.
	Рівень довіри клієнтів	0,80	Загроза	Проведення PR-кампаній, зміцнення іміджу надійного банку; удосконалення клієнтського досвіду та прозорих умов обслуговування.
L – Законодавство	Зміни в нормативній базі НБУ	1,00	Загроза	Розвиток внутрішньої системи комплаєнсу, моніторинг змін у регулюванні, підвищення кваліфікації фахівців з ризик-менеджменту.
	Закон про фінмоніторинг	0,40	Загроза	Автоматизація процесів ідентифікації клієнтів (KYC), вдосконалення внутрішнього аудиту.
С – Конкуренти	Агресивна політика монобанку	1,00	Загроза	Перегляд тарифної політики, створення власних бонусних програм, розвиток партнерського маркетингу.
	Цифровізація конкурентів	1,00	Загроза	Розробка інноваційних фінтех-продуктів, посилення ІТ-команди, розширення можливостей онлайн-банкінгу.
Р – Постачальники / партнери	Залежність від міжнародних платіжних систем	0,53	Загроза	Диверсифікація платіжних платформ, участь у розвитку національної системи електронних платежів.
	Надійність ІТ-постачальників	0,40	Загроза	Укладання SLA-контрактів, створення резервних серверних потужностей, підвищення рівня кіберзахисту.

Джерело: складено автором