

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

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз організаційної структури компанії та визначення її
залежності від зовнішнього середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Пятков І.Д.

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Пятков І. Д. Аналіз організаційної структури компанії та визначення її залежності від зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню взаємозв'язку між типом організаційної структури підприємства та характеристиками зовнішнього середовища на прикладі ПАТ «ПриватБанк». Метою роботи є комплексний аналіз організаційної структури компанії, визначення її залежності від динамічного зовнішнього середовища, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

У межах дослідження було вирішено низку завдань: систематизовано наукові підходи до класифікації організаційних структур; проаналізовано фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на побудову організаційної структури; досліджено сучасні методичні підходи до аналізу організаційних структур; здійснено поглиблений аналіз структури ПАТ «ПриватБанк»; сформульовано пропозиції щодо оптимізації організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх викликів.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, включає 3 таблиць та 1 рисунок. Список бібліографічних посилань налічує 48 найменувань.

Ключові слова: організаційна структура, зовнішнє середовище, тип структури, адаптація, ПАТ «ПриватБанк»

ANNOTATION

Pyatkov I. D. Analysis of the organizational structure of the company and determination of its dependence on the external environment.

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025

Qualification work is devoted to the study of the relationship between the type of organizational structure of the enterprise and the characteristics of the external environment on the example of PJSC "PrivatBank". The purpose of the work is a comprehensive analysis of the organizational structure of the company, determining its dependence on the dynamic external environment, as well as developing recommendations for its improvement.

A number of tasks were solved within the framework of the study: scientific approaches to the classification of organizational structures were systematized; external environmental factors and their influence on the construction of the organizational structure were analyzed; modern methodological approaches to the analysis of organizational structures were investigated; an in-depth analysis of the structure of PJSC "PrivatBank" was carried out; proposals were formulated for optimizing the organizational structure of the enterprise taking into account external challenges.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used. The total volume of the work is 64 pages, includes 3 tables and 1 image. The list of bibliographical references includes 48 items.

Keywords: organizational structure, external environment, type of structure, adaptation, PJSC "PrivatBank".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	5
1.1. Сутність та класифікація організаційних структур підприємства	5
1.2. Характеристика факторів зовнішнього середовища та їх вплив на компанію	16
1.3. Методологічні підходи до оцінки взаємозв'язку організаційної структури та зовнішнього середовища	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРИВАТБАНКУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	32
2.1. Діагностика поточної організаційної структури ПриватБанку	32
2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ПриватБанк.	40
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури ПриватБанку	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

В умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнес-середовище набуває турбулентності й невизначеності. Здатність компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики й адаптуватися стає вирішальним чинником її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Організаційна структура визначає розподіл відповідальностей, повноважень і інформаційні потоки всередині підприємства. Від її оптимальності залежить швидкість управлінських рішень, реакція на зміну ринкових умов та загальна ефективність діяльності.

Сучасні реалії — економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти, енергетична криза — створюють надзвичайний тиск на українські компанії. «ПриватБанк», як і більшість вітчизняних підприємств, змушений шукати нові форми організаційних моделей — гнучкі, мережеві або гібридні структури — задля збереження лідерства та фінансової стійкості.

Водночас у науковій літературі бракує комплексних методик оцінювання взаємозв'язку між організаційною структурою та зовнішніми факторами. Більшість досліджень або описують типи структур, або аналізують вплив окремих чинників, але не пропонують цілісного підходу.

Отже, вивчення цього взаємозв'язку має теоретичне і прикладне значення: воно дозволить розробити методологію для адаптивного проєктування структур підприємств в умовах високої турбулентності та незмінної динаміки ринку.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі організаційної структури компанії (на прикладі ПАТ «Приват Банк») та визначенні її залеженості від зовнішнього середовища, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення цієї структури.

Об'єктом дослідження є процес управління та функціонування організаційної структури підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління між типом організаційної структури компанії та характеристиками зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати наукові підходи до класифікації організаційних структур підприємств;
2. Проаналізувати фактори зовнішнього середовища підприємства та їхній вплив на формування організаційної структури;
3. Дослідити сучасні методичні підходи до аналізу організаційної структури підприємства;
4. Здійснити аналіз організаційної структури ПАТ «Приват Банк» з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури ПАТ «Приват Банк» з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

У роботі застосовано такі методи дослідження:

1. Аналіз наукової літератури з питань організаційних структур і впливу зовнішнього середовища;
2. PEST-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
3. SWOT-аналіз (матричний) для виявлення сильних і слабких сторін структури й зовнішніх можливостей та загроз;
4. Аналіз п'яти сил Портера для оцінки когерентного середовища
5. Організаційна діагностика (експертне опитування та аналіз внутрішніх документів) для оцінки поточної структури Приват Банку;
6. Графічне моделювання (органіграми, діаграми) для візуалізації структури і взаємодії елементів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та класифікація організаційних структур підприємства

Організаційна структура підприємства є фундаментальним елементом системи управління, що визначає внутрішній устрій організації, характер взаємозв'язків між її елементами та ступінь їх інтеграції для досягнення встановлених цілей. За визначенням А. Чандлера, організаційна структура являє собою модель взаємозв'язків і взаємодій між підрозділами та працівниками організації, що забезпечує координацію і контроль їхньої діяльності. Р. Дафт трактує організаційну структуру як сукупність формальних завдань та формальних взаємин влади, контролю, координації й комунікацій, які пов'язують елементи організації для досягнення її стратегічних цілей. Відтак, організаційна структура виступає не лише статичним відображенням розподілу ресурсів та відповідальності в організації, але й динамічним механізмом, що забезпечує ефективність управлінських процесів.

Ключовими елементами організаційної структури є: організаційні підрозділи з визначеними функціями та повноваженнями; рівні управління; горизонтальні та вертикальні зв'язки між елементами; механізми координації діяльності; системи комунікацій; розподіл відповідальності та повноважень між менеджерами різних рівнів. Зазначені елементи формують цілісний конструкт, що визначає характер внутрішньоорганізаційних процесів та ефективність досягнення організаційних цілей. Як зазначає Г. Мінцберг, "організаційна структура – це засіб, за допомогою якого організація отримує доступ до необхідних ресурсів, координує діяльність своїх компонентів і адаптується до умов зовнішнього середовища" [8, с. 50].

Формування організаційної структури відбувається під впливом низки факторів, серед яких: стратегія організації, розмір організації, технологія виробництва, зовнішнє середовище, стадія життєвого циклу організації, організаційна культура, стиль керівництва. П. Лоуренс та Дж. Лорш стверджують, що не існує універсальної "найкращої" організаційної структури – її оптимальність визначається відповідністю внутрішніх характеристик організації вимогам зовнішнього середовища. Згідно з їхньою концепцією диференціації та інтеграції, ефективна організаційна структура повинна, з одного боку, бути достатньо диференційованою, щоб відповідати вимогам різних частин зовнішнього середовища, а з іншого – інтегрованою, щоб забезпечити координацію та узгодженість діяльності всіх підрозділів.

Відповідно до класичного принципу, запропонованого А. Чандлером, "структура слідує за стратегією", тобто організаційна структура має бути похідною від обраної організацією стратегії та відповідати її цілям і завданням. Емпіричні дослідження підтверджують існування зв'язку між типом обраної стратегії та характеристиками організаційної структури. Так, стратегія лідерства за витратами часто супроводжується формуванням централізованої функціональної структури з високим рівнем стандартизації та формалізації, тоді як стратегія диференціації продукту вимагає більш децентралізованої та гнучкої структури, орієнтованої на інновації та задоволення потреб клієнтів.

Розмір організації є важливим фактором, що впливає на вибір організаційної структури [9, с. 119]. Зі збільшенням розміру організації та кількості її працівників зростає потреба у спеціалізації та диференціації функцій, формалізації процедур, розширенні ієрархії управління. Як зазначає Дж. Гелбрейт, збільшення розміру організації призводить до зростання кількості і складності вирішуваних завдань, що, в свою чергу, вимагає більш складних механізмів координації та контролю. У цьому

контексті організаційна структура розглядається як механізм, що дозволяє забезпечити керованість організації за умов зростання її масштабів.

Технологія виробництва та характер виробничих процесів також значною мірою визначають особливості організаційної структури. Дж. Вудворд емпірично довела залежність організаційної структури від технологічного рівня виробництва: за умов одиничного виробництва спостерігаються менш формалізовані структури з низьким рівнем стандартизації; масове виробництво характеризується створенням механістичних структур з високим рівнем формалізації і стандартизації; безперервне виробництво передбачає формування гнучкіших структур з більшою увагою до комунікацій та прийняття рішень. Ч. Перроу запропонував класифікацію технологій за параметрами мінливості завдань (кількість винятків у процесі виконання роботи) та можливістю аналізу завдань (наявність готових рішень для типових проблем). Він встановив, що рутинні технології вимагають централізованих бюрократичних структур, а нерутинні – більш гнучких, децентралізованих структур.

Класифікація організаційних структур може здійснюватися за різними критеріями: за ступенем централізації управління (централізовані, децентралізовані); за характером прийняття рішень (авторитарні, демократичні); за складністю (прості, складні); за ступенем формалізації (формальні, неформальні); за типом департаменталізації (функціональні, дивізіональні, матричні, проєктні, мережеві). Особливе значення має поділ організаційних структур на механістичні та органічні, запропонований Т. Бернсом та Г. Сталкером. Механістичні структури характеризуються високим рівнем формалізації, спеціалізації, централізації, жорсткою ієрархією та вертикальними комунікаціями. Вони ефективні у стабільних умовах, за наявності рутинних завдань та відносної простоти зовнішнього середовища. Органічні структури, натомість, відрізняються гнучкістю, низьким рівнем формалізації, переважанням горизонтальних комунікацій, децентралізацією прийняття рішень, розмитими межами відповідальності.

Такі структури краще адаптуються до змін та ефективніші у динамічному, складному середовищі.

Функціональна організаційна структура є однією з найпоширеніших форм організаційного устрою, при якій діяльність організації поділяється на підрозділи за функціональною ознакою: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР тощо. Кожен підрозділ виконує специфічні функції, а загальна координація здійснюється вищим керівництвом. Переваги такої структури полягають у високому рівні спеціалізації, ефективному використанні ресурсів, економії на масштабі, стандартизації процедур. Однак функціональній структурі притаманні й недоліки: складність міжфункціональної координації, повільність прийняття рішень, тенденція до зростання бюрократизму, відсутність орієнтації на кінцевий результат. Як зазначає Л. Урвік, "функціональна організація – це розподіл завдань відповідно до провідних функцій управління, що дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу і використовувати переваги спеціалізації".

Дивізіональна структура передбачає поділ організації на відносно автономні підрозділи (дивізіони), сформовані за критеріями продукту, географічного регіону або групи споживачів. А. Слоун, який впровадив дивізіональну структуру в компанії General Motors у 1920-х роках, визначав її як "системне поєднання централізованого контролю з децентралізованою оперативною діяльністю". Дивізіональна структура дозволяє децентралізувати прийняття рішень, посилити орієнтацію на кінцевий результат, сприяє гнучкості та адаптивності організації. До недоліків такої структури можна віднести дублювання функцій у різних дивізіонах, конкуренцію за ресурси між ними, складність підтримання єдиної корпоративної культури, високі адміністративні витрати. Дивізіональна структура особливо ефективна для великих диверсифікованих компаній, що працюють на різних ринках або виробляють різні продукти.

Матрична організаційна структура являє собою поєднання функціонального та дивізіонального підходів, при якому створюється подвійне підпорядкування працівників: функціональному керівнику та керівнику проекту (або програми). Е. Ларсон та Д. Гоблі визначають матричну структуру як "накладання горизонтальної структури управління проектами на вертикальну функціональну структуру з метою створення подвійної системи повноважень та відповідальності". Матрична структура дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, забезпечує гнучкість, сприяє інноваціям та міжфункціональній співпраці. Проте вона створює проблеми подвійного підпорядкування, може призводити до конфліктів щодо розподілу повноважень та ресурсів, вимагає складніших механізмів координації та вищого рівня комунікаційних навичок від керівників. Матрична структура найбільш поширена в галузях з високими темпами технологічних змін та інновацій, таких як інформаційні технології, фармацевтика, аерокосмічна промисловість.

Проектна організаційна структура передбачає створення тимчасових проектних команд для вирішення конкретних завдань або реалізації визначених проектів. Після завершення проекту команда розформовується, а її учасники переходять до інших проектів або повертаються до своїх функціональних підрозділів. За визначенням Р. Арчібальда, "проектна організація – це тимчасова структура, створена для досягнення конкретних результатів з використанням фахівців різних професійних галузей". Перевагами проектної структури є висока гнучкість, орієнтація на результат, ефективне використання ресурсів, сприяння інноваціям. Недоліки включають нестабільність, складність управління кар'єрою працівників, дублювання ресурсів, потенційні конфлікти між проектами. Проектна структура особливо ефективна в галузях, де діяльність носить переважно проектний характер: будівництво, консалтинг, ІТ-розробка.

Мережева організаційна структура представляє сучасний тип організаційного устрою, який характеризується децентралізацією,

гнучкістю, горизонтальними зв'язками та активним використанням інформаційних технологій. М. Кастельс визначає мережеву організацію як "специфічну форму підприємства, система засобів якого утворена перетином сегментів автономних систем цілей". У мережевій структурі організація концентрується на ключових компетенціях, а інші функції передаються партнерам, постачальникам, аутсорсинговим компаніям. Переваги мережевої структури полягають у високій гнучкості, адаптивності, ефективному розподілі ресурсів, скороченні адміністративних витрат. Недоліками можуть бути складність координації, залежність від партнерів, проблеми контролю якості, розмивання організаційної ідентичності. Мережеві структури набувають особливого поширення в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу.

Віртуальна організаційна структура є різновидом мережевої структури, що характеризується географічною розподіленістю, мінімальною формалізацією, активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У. Девідоу та М. Мелоун визначають віртуальну організацію як "географічно розподілене співтовариство, члени якого об'єднані спільною метою, працюють як незалежні учасники, використовуючи переважно електронні засоби комунікації". Віртуальні організації можуть швидко формуватися для реалізації певних можливостей та розформовуватися після досягнення мети. Вони забезпечують високу гнучкість, глобальний доступ до ресурсів, скорочення операційних витрат. Проте віртуальним структурам притаманні такі недоліки: складність управління віддаленими співробітниками, проблеми з мотивацією та контролем, залежність від технологій, складність формування організаційної культури. З розвитком цифрових технологій та поширенням віддаленої роботи віртуальні організаційні структури стають все більш поширеними.

Холакратія є однією з новітніх форм організаційного устрою, що ґрунтується на принципах самоорганізації та розподіленого управління. За

визначенням Б. Робертсона, холакратія – це "система управління організацією, де повноваження та прийняття рішень розподілені за мережею самоорганізованих команд, на відміну від управлінської ієрархії". У холакратії традиційні ієрархічні посади замінюються множиною ролей, які може виконувати один працівник; рішення приймаються на рівні команд; правила та процедури регулюються "конституцією", доступною всім членам організації. Переваги холакратії полягають у високій гнучкості, швидкості прийняття рішень, залученості працівників, сприянні інноваціям. До недоліків можна віднести складність впровадження, потребу у високому рівні самоорганізації співробітників, проблеми масштабування, неприйнятність для деяких галузей та типів організацій. Холакратія набула популярності в інноваційних компаніях, особливо у сфері технологій та креативних індустрій.

Адхократія є організаційною структурою, яка характеризується мінімальною формалізацією, високою гнучкістю, децентралізацією та орієнтацією на інновації. Термін "адхократія" був запропонований Е. Тоффлером і пізніше розвинутий Г. Мінцбергом, який визначив її як "високоорганічну структуру з мінімальною формалізацією поведінки, високою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на формальній підготовці, тенденцією до групування фахівців у функціональні одиниці для досягнення загальних цілей і для міжфункціонального розподілу на проєктні команди для виконання специфічної роботи". Адхократія орієнтована на вирішення нестандартних завдань, розробку інновацій, адаптацію до змін. Вона забезпечує високу креативність, швидкість реакції, ефективне використання експертних знань. Недоліками адхократії є нестабільність, неефективність у рутинних операціях, складність контролю, високі вимоги до кваліфікації персоналу. Адхократичні структури найбільш поширені в галузях з високою інноваційною активністю, таких як R&D, консалтинг, креативні індустрії [14, с. 78–82].

У сучасній літературі подано різні типи організаційних структур, які мають свої переваги та недоліки залежно від цілей компанії та характеристик її зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз найбільш поширених структур наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика типів організаційних структур

Тип структури	Сутність (характеристика)	Переваги	Недоліки
Функціональна	Поділ організації на підрозділи за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси тощо); централізоване керівництво функціональними менеджерами.	Висока спеціалізація та професіоналізація; ефективне використання ресурсів; економія на масштабі; стандартизація процесів.	Утруднена міжфункціональна координація; повільне прийняття рішень; ризик бюрократизації; слабка орієнтація на кінцевий результат (клієнта).
Дивізійна	Поділ на автономні підрозділи (дивізії) за продуктами, регіонами або сегментами клієнтів; поєднання центрального стратегічного контролю з оперативною самостійністю.	Децентралізація прийняття рішень; орієнтація на результат (прибуток дивізіону); гнучкість і швидке реагування на зміни у своєму сегменті ринку.	Дублювання функцій у різних дивізіонах (неефективність на рівні компанії); конкуренція за ресурси між дивізіонами; високі адміністративні витрати; складність єдиної політики.
Матрична	Комбінування функціональної і проектної структур: працівники мають подвійне підпорядкування – функціональному керівнику та керівнику проекту (програми).	Рациональне використання ресурсів (поділ спеціалістів між проектами); гнучкість та інноваційність; сприяння міжфункціональній співпраці і обміну знаннями.	Подвійне підпорядкування викликає конфлікти та розмитість відповідальності; потребує складних механізмів координації; високі вимоги до комунікаційних навичок керівників.
Проектна	Тимчасове об'єднання фахівців у проектні команди для виконання конкретних завдань; після завершення	Висока гнучкість і адаптивність; чітка орієнтація на результат проекту; ефективне використання	Нестабільність (тимчасовий характер структур); невизначеність для працівників після завершення проекту;

	проекту команда розпускається.	компетенцій і ресурсів під конкретну ціль;	можливе дублювання ресурсів; складність керування кар'єрою персоналу.
--	-----------------------------------	--	--

Продовження таблиці 1.1

Мережева	Сучасна децентралізована структура, що базується на горизонтальних зв'язках та партнерствах: компанія зосереджується на ключових компетенціях, інші функції – у партнерів (аутсорсинг).	Висока гнучкість та адаптивність; швидке переналаштування під зміни; ефективний розподіл ресурсів між мережевими учасниками; зниження витрат на утримання штатних підрозділів.	Складність координації дій між незалежними партнерами; залежність від надійності зовнішніх партнерів; труднощі контролю якості та узгодження цілей; розмивання ідентичності компанії.
Віртуальна	Різновид мережевої структури: організація географічно розподілена, більшість взаємодій – через ІТ; гнучке об'єднання незалежних учасників під спільну мету.	Максимальна гнучкість та мобільність; глобальний доступ до талантів і ринків; низькі операційні витрати (офіси, інфраструктура); швидке формування під нові можливості.	Складність управління віддаленими командами; проблеми командної згуртованості, мотивації та контролю на відстані; висока залежність від інформаційних технологій; слабка корпоративна культура.
Холакратія	Прогресивна система самоорганізації: відсутність традиційної ієрархії, керування через “рольові кола” та формалізовану Конституцію правил; влада розподілена між командами.	Висока адаптивність та швидкість прийняття рішень; широке залучення працівників до управління (автономія); сприятливе середовище для інновацій та експериментів.	Важкість впровадження в існуючих організаціях; потреба у високому рівні відповідальності та самодисципліни персоналу; проблеми масштабування; підходить не для всіх сфер.

Джерело: складено автором за [8; 11; 15]

Таблиця 1.1 демонструє, що різні типи організаційних структур мають свої сильні та слабкі сторони: традиційні (функціональна, дивізійна) забезпечують стабільність і контроль, але мають проблеми з

гнучкістю та координацією; сучасні (матрична, проєктна, мережева, віртуальна, холакратія) — більш адаптивні, інноваційні й орієнтовані на результат, але потребують високого рівня координації, відповідальності та технологічної підтримки. Отже, вибір структури має ґрунтуватися на стратегічних потребах організації, її ресурсах та здатності до змін.

Амбідекстрична організаційна структура поєднує в собі елементи різних типів структур з метою одночасного забезпечення операційної ефективності та інноваційної активності. Дж. Марч, визначаючи амбідекстрію, описував її як здатність організації "одночасно досліджувати нові можливості та експлуатувати існуючі компетенції". Ч. О'Рейлі та М. Тусман розвинули цю концепцію, запропонувавши модель амбідекстричної організації, в якій операційні підрозділи, орієнтовані на ефективність та поступові вдосконалення, співіснують з інноваційними підрозділами, що займаються радикальними інноваціями та дослідженням нових можливостей. Амбідекстрична структура дозволяє організаціям одночасно забезпечувати короткострокову ефективність і довгострокову адаптивність, баланс між експлуатацією та дослідженням. Недоліками такої структури можуть бути складність управління, потенційні конфлікти між різними частинами організації, високі вимоги до лідерських навичок топ-менеджменту. Амбідекстричні структури стають все більш поширеними серед великих корпорацій, які прагнуть поєднати стабільність існуючого бізнесу з пошуком нових можливостей.

Вибір оптимальної організаційної структури залежить від багатьох факторів, серед яких стратегія організації, специфіка галузі, розмір організації, національна культура, стадія життєвого циклу та інші. Як зазначає Г. Мінцберг, "ефективна організаційна структура не може бути знайдена у формальних схемах — вона виникає з узгодження організаційних параметрів з ситуаційними факторами". В умовах зростаючої динамічності та складності зовнішнього середовища спостерігається тенденція до гібридизації організаційних структур, коли компанії адаптують та

комбінують різні структурні форми відповідно до своїх потреб та умов функціонування.

Ефективна організаційна структура повинна відповідати кільком ключовим вимогам: забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації; оптимально розподіляти завдання, повноваження та відповідальність; забезпечувати ефективну координацію діяльності та комунікації; бути адаптивною до змін зовнішнього середовища; мінімізувати витрати на управління; сприяти мотивації та розвитку персоналу. Я. Фітценц підкреслює: "Структура організації – це не самоціль, а засіб досягнення організаційних цілей. Вона повинна забезпечувати баланс між стабільністю, необхідною для ефективного виконання поточних завдань, та гнучкістю, що дозволяє адаптуватися до змін та впроваджувати інновації".

У контексті сучасних тенденцій розвитку організаційних структур виділяють такі ключові напрями: спрощення ієрархічних рівнів (delayering); горизонтальна інтеграція та орієнтація на процеси (process-based organization); підвищення гнучкості та адаптивності; віртуалізація та цифрова трансформація; формування екосистем і платформ; розвиток самоорганізації та емерджентних структур [3, с. 21]. Дж. Коттер пропонує концепцію "подвійної операційної системи", де традиційна ієрархічна структура, що забезпечує поточну діяльність, доповнюється мережевою структурою, орієнтованою на інновації та зміни. Така структура дозволяє поєднувати стабільність та адаптивність, що є критично важливим для виживання та розвитку організацій у сучасному світі.

Цифрова трансформація і розвиток інформаційних технологій значно впливають на еволюцію організаційних структур. Впровадження цифрових платформ, хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту сприяє формуванню нових структурних форм та механізмів координації. Е. МакАфі та Е. Бріньолфсон відзначають: "Цифрові технології зменшують транзакційні витрати та сприяють появі більш горизонтальних,

мережевих і розподілених організаційних форм". Платформні організації, що створюють цінність шляхом забезпечення прямих взаємодій між двома або більше типами клієнтів, демонструють принципово інший підхід до формування організаційної структури, де домінують мережеві ефекти та екосистемне мислення.

Таким чином, організаційна структура підприємства розглядається як внутрішній каркас взаємозв'язків, що забезпечує координацію і контроль для досягнення стратегічних цілей. Підрозділ 1.1 підкреслює існування різних типів структур (функціональної, дивізійної, матричної, мережевої тощо) з їхніми перевагами й обмеженнями. Встановлено, що за стабільних умов ефективними можуть бути механістичні, ієрархічні структури, тоді як в динамічному середовищі більш результативними є гнучкі органічні структури із децентралізованим управлінням.

1.2. Характеристика факторів зовнішнього середовища та їх вплив на компанію

Зовнішнє середовище компанії являє собою сукупність факторів, умов та суб'єктів, що знаходяться за межами організації та справляють безпосередній або опосередкований вплив на її функціонування та розвиток. Згідно з визначенням М. Мескона, зовнішнє середовище організації – це всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретної фірми, але здійснюють або можуть здійснити вплив на її функціонування. Важливо зазначити, що зовнішнє середовище відрізняється від внутрішнього тим, що організація здебільшого не має можливості контролювати зовнішні фактори, а може лише адаптуватися до них або використовувати їх для досягнення власних цілей.

Існує декілька підходів до класифікації зовнішнього середовища [8, с. 53]. Один з найбільш поширених полягає у поділі факторів зовнішнього середовища на фактори прямого (мікросередовище) та

непрямого (макросередовище) впливу. Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на діяльність організації та зазнають прямого впливу від її функціонування. Фактори непрямого впливу можуть не мати негайного прямого впливу на діяльність, але в довгостроковій перспективі визначають умови функціонування організації. За визначенням Ф. Котлера, мікросередовище – це сили, які безпосередньо стосуються самої фірми та її можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії. Макросередовище, відповідно, складається з більш широких суспільних факторів, які впливають на все мікросередовище.

До факторів мікросередовища відносять споживачів, постачальників, конкурентів, посередників та контактні аудиторії. Споживачі є ключовим фактором зовнішнього середовища, оскільки саме вони формують попит на продукцію компанії та визначають її ринкові можливості. Як зазначає П. Друкер, єдина правильна мета бізнесу – створювати споживача, тобто задовольняти його потреби. Зміни у поведінці споживачів, їх потребах, смаках та очікуваннях безпосередньо впливають на діяльність компанії, змушуючи її адаптувати продукцію, цінову політику, канали розподілу та маркетингові комунікації.

Постачальники забезпечують компанію необхідними ресурсами – сировиною, матеріалами, комплектуючими, енергією, фінансами, робочою силою, інформацією. Від надійності постачальників, якості та вартості поставок, умов співпраці залежить ефективність операційної діяльності компанії, її витрати та конкурентоспроможність. У сучасних умовах, як зазначає М. Портер, відносини з постачальниками все частіше набувають характеру стратегічного партнерства, що передбачає глибоку інтеграцію бізнес-процесів та спільне створення цінності [9, с. 2]. Разом з тим, надмірна залежність від певних постачальників може становити загрозу для стабільності діяльності компанії.

Конкуренти є потужним фактором зовнішнього середовища, який стимулює компанію до постійного вдосконалення. За визначенням Г. Азоева, конкуренти – це економічні суб'єкти, які змагаються за доступ до обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) та/або за споживачів. Конкурентне середовище змушує компанію підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість продукції, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати. При цьому важливим є аналіз не лише прямих конкурентів, які пропонують аналогічну продукцію, але й непрямих конкурентів, що задовольняють ті самі потреби споживачів іншими способами, а також потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок.

Посередники виконують важливу роль у забезпеченні зв'язку компанії з її цільовими ринками. До них належать торговельні посередники, які допомагають компанії знайти споживачів або продати їм товари та послуги; фірми-спеціалісти з організації товароруку, які допомагають компанії створювати запаси своїх виробів та просувати їх від місця виробництва до місця призначення; агентства з надання маркетингових послуг, які допомагають компанії точніше націлювати та просувати її товари на відповідних ринках; фінансові посередники, які допомагають фінансувати операції з купівлі та продажу товарів. Від ефективності роботи посередників залежить доступність продукції компанії для споживачів, швидкість її просування на ринку, а також репутація та імідж компанії.

Контактні аудиторії – це групи, які виявляють реальний або потенційний інтерес до компанії та можуть впливати на досягнення її цілей. До них належать фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, акціонери), засоби масової інформації, державні установи, громадські організації, місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі, громадські організації), внутрішні контактні аудиторії (працівники компанії, профспілки). Ставлення цих груп до компанії може значною мірою визначати її репутацію, доступ до ресурсів та ринків, а також умови діяльності.

Фактори макросередовища формують більш широкий контекст діяльності компанії та впливають на всі суб'єкти ринкового середовища. Для аналізу факторів макросередовища часто використовують методику PEST-аналізу, яка передбачає вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Існують також розширені версії цієї методики, такі як PESTEL-аналіз, який додатково включає екологічні та правові фактори, або STEEPLE-аналіз, який також враховує етичні аспекти.

Політичні фактори включають політичну стабільність, державну політику в галузі підприємництва, антимонопольне та податкове законодавство, трудове право, зовнішньоекономічну політику, міжнародні відносини. За визначенням О. Сорокіної, політичні фактори – це фактори, що визначають параметри взаємодії компанії з органами державної влади та іншими політичними інститутами. Політична нестабільність, зміни в законодавстві, посилення регуляторного тиску можуть створювати додаткові ризики для бізнесу та потребувати адаптації організаційної структури.

Економічні фактори охоплюють стадію економічного циклу, рівень інфляції, динаміку ВВП, рівень безробіття, процентні ставки, валютні курси, рівень доходів населення, структуру споживання. Як зазначає Н. Грегорі Менк'ю, економічні фактори – це фактори, пов'язані з обігом грошей, товарів та інформації. Економічна ситуація впливає на купівельну спроможність споживачів, доступність ресурсів, інвестиційний клімат, що в свою чергу визначає можливості та обмеження для розвитку компанії.

Соціальні фактори включають демографічну ситуацію, соціальну мобільність, стиль життя, рівень освіти, ставлення до праці та відпочинку, традиції та цінності суспільства. За визначенням Е. Шейна, соціальні фактори – це набір характеристик суспільства, які визначають поведінку людей, їх очікування та вимоги [5, с. 55]. Зміни в соціальному середовищі можуть значно впливати на попит на продукцію компанії, вимоги до умов

праці, корпоративну соціальну відповідальність, що в свою чергу потребує адаптації організаційної структури.

Технологічні фактори охоплюють науково-технічний прогрес, інновації в галузі, розвиток інформаційних технологій, автоматизацію та роботизацію виробництва, нанотехнології, біотехнології. Як зазначає К. Крістенсен, технологічні фактори – це фактори, пов'язані з розвитком технологій, які можуть докорінно змінювати галузі та створювати нові можливості для бізнесу. Технологічні зміни можуть призводити до появи нових продуктів та послуг, зміни способів виробництва, дистрибуції та споживання, що вимагає відповідної трансформації організаційної структури.

Екологічні фактори набувають все більшого значення в сучасних умовах і включають стан навколишнього середовища, наявність та доступність природних ресурсів, кліматичні зміни, екологічне законодавство та стандарти, екологічну свідомість споживачів. За визначенням Ф. Котлера, екологічні фактори – це фактори, пов'язані з природним середовищем, його станом та еволюцією. Посилення екологічних вимог та стандартів, зростання екологічної свідомості споживачів змушують компанії адаптувати свої бізнес-моделі та організаційні структури відповідно до принципів сталого розвитку.

Правові фактори визначають юридичні умови діяльності компанії та включають загальне законодавство, галузеве законодавство, регуляторні акти, систему правосуддя, правову культуру. Як зазначає Р. Познер, правові фактори – це формальні правила гри, які визначають обмеження та можливості для економічної діяльності. Зміни в правовому середовищі можуть вимагати адаптації організаційної структури для забезпечення відповідності законодавству та мінімізації юридичних ризиків [1, с. 56].

У сучасних умовах глобалізації особливого значення набуває міжнародне середовище як складова зовнішнього середовища компанії. Міжнародні фактори включають особливості міжнародної торгівлі, митні

бар'єри, валютні відносини, діяльність міжнародних організацій та інтеграційних об'єднань. За визначенням Ч. Гілла, міжнародне середовище створює як додаткові можливості (доступ до нових ринків, ресурсів, технологій), так і додаткові загрози (міжнародна конкуренція, валютні ризики, геополітична напруженість) для компаній. Зростання глобальної інтеграції бізнесу вимагає від компаній формування організаційних структур, здатних ефективно функціонувати в різних країнах, враховувати культурні відмінності та адаптуватися до локальних умов.

Вплив пандемій та інших глобальних криз на зовнішнє середовище компаній став особливо відчутним у останні роки. Пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів поставок, значно прискорила цифрову трансформацію бізнесу та змінила споживчу поведінку. За оцінками Дж. Тапскотта, такі кризи виступають каталізаторами змін та інновацій, змушуючи компанії переосмислювати свої бізнес-моделі та організаційні структури. Зокрема, спостерігається тенденція до впровадження розподілених та гібридних форм організації праці, посилення уваги до стійкості бізнесу та управління ризиками, що безпосередньо впливає на формування організаційних структур.

Цифрова трансформація економіки є одним із ключових мегатрендів, що визначає зміни у зовнішньому середовищі компаній. Як зазначає К. Шваб, четверта промислова революція розмиває межі між фізичним, цифровим та біологічним світами, створюючи нові бізнес-моделі та трансформуючи цілі галузі. Розвиток штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну, великих даних змінює характер конкуренції, споживчі очікування, способи взаємодії з клієнтами та партнерами. Це вимагає від компаній впровадження більш гнучких, мережових та інноваційно-орієнтованих організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін та використовувати їх для створення конкурентних переваг.

Геополітичні фактори значно впливають на зовнішнє середовище компаній, особливо тих, що працюють на міжнародних ринках. Геополітична напруженість, торговельні війни, економічні санкції, зміни у міжнародних альянсах можуть суттєво впливати на умови ведення бізнесу, доступ до ринків та ресурсів. Як зазначає Г. Кіссінджер, у сучасному світі геополітика та геоekonomіка тісно переплітаються, формуючи складну систему міжнародних відносин. Для ефективного функціонування в таких умовах компаніям необхідно розвивати геополітичну компетентність, диверсифікувати ризики та формувати гнучкі організаційні структури, здатні швидко адаптуватися до геополітичних змін.

Фактор змін у суспільних цінностях та очікуваннях стає все більш важливим для сучасних компаній [2, с. 54]. Зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку, етичних аспектів діяльності, різноманітності та інклюзивності змінює характер відносин компаній із зацікавленими сторонами. За визначенням Р. Фрімена, компанії повинні враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, а не лише акціонерів. Саме тому спостерігається тенденція до інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегію та операційну діяльність компаній, що відображається у формуванні відповідних функціональних підрозділів та механізмів управління в організаційній структурі.

Характеристики зовнішнього середовища, які впливають на його складність для компанії, включають динамічність, невизначеність, складність та взаємозалежність факторів. Динамічність зовнішнього середовища визначає швидкість змін, що відбуваються в ньому. В умовах високої динамічності компанії потребують більш гнучких та адаптивних організаційних структур. Невизначеність зовнішнього середовища пов'язана з недостатністю інформації про фактори середовища та невпевненістю в її достовірності. В умовах високої невизначеності компанії впроваджують механізми сканування зовнішнього середовища та сценарного планування. Складність зовнішнього середовища визначається

кількістю та різноманітністю факторів, на які компанія повинна реагувати. В умовах високої складності компанії часто використовують децентралізовані організаційні структури.

Взаємодія компанії з зовнішнім середовищем відбувається за двома основними напрямками: адаптація та активний вплив. Адаптація передбачає пристосування компанії до вимог зовнішнього середовища через зміну внутрішніх систем та процесів, у тому числі й організаційної структури. Активний вплив полягає у цілеспрямованій зміні зовнішнього середовища у вигідному для компанії напрямі через лобіювання, формування громадської думки, стратегічні альянси, вертикальну інтеграцію. Як зазначає І. Ансофф, успішні компанії не просто реагують на зміни зовнішнього середовища, але й активно формують його, створюючи нові ринки та правила гри.

Таким чином, зовнішнє середовище компанії складається з численних чинників макро- та мікрорівня, які суттєво впливають на її діяльність. У підрозділі 1.2 показано, що найближче оточення (клієнти, постачальники, посередники, конкуренти та інші стейкхолери) визначає умови функціонування на ринку, тоді як макрофактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні тощо) формують загальний контекст і виклики. Висновком є те, що динаміка зовнішніх факторів створює як ризики, так і можливості для бізнесу, тож підприємство має постійно відстежувати ці чинники і адаптуватися до них.

1.3. Методологічні підходи до оцінки взаємозв'язку організаційної структури та зовнішнього середовища

Взаємозв'язок організаційної структури підприємства та зовнішнього середовища є предметом дослідження багатьох наукових шкіл та напрямків менеджменту. Концептуально цей взаємозв'язок можна визначити як двосторонній процес впливу та адаптації, при якому

організаційна структура формується під впливом факторів зовнішнього середовища, одночасно виступаючи інструментом пристосування організації до цих факторів. За визначенням Г. Мінцберга, взаємозв'язок організаційної структури та середовища – це процес постійного пошуку балансу між вимогами зовнішнього оточення та внутрішніми можливостями організації, що реалізується через трансформацію структурних елементів та зв'язків між ними. Для оцінки та аналізу цього взаємозв'язку в теорії та практиці менеджменту розроблено ряд методологічних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах взаємодії.

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем, обмінюючись з ним ресурсами, енергією та інформацією. Згідно з визначенням Л. фон Берталанфі, система – це комплекс взаємодіючих елементів, які перебувають у певних відносинах між собою та зовнішнім середовищем. У контексті системного підходу організаційна структура розглядається як підсистема загальної системи управління, яка має забезпечувати інтеграцію організації з зовнішнім середовищем [4, с. 189]. Методологія системного підходу передбачає аналіз входів (ресурси, інформація, що надходять із зовнішнього середовища), процесів трансформації та виходів (продукти, послуги, інформація, що надаються у зовнішнє середовище), а також зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити відповідність результатів діяльності вимогам зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід, розроблений у працях П. Лоуренса, Дж. Лорша, Т. Бернса та Г. Сталкера, базується на тезі, що не існує універсальної організаційної структури, ефективною для всіх ситуацій. За визначенням Ф. Фідлера, ситуаційний підхід – це підхід, який акцентує увагу на тому, що ефективність організаційної структури залежить від відповідності внутрішніх характеристик організації параметрам зовнішнього середовища. Методологія ситуаційного підходу включає діагностику ситуації

(зовнішнього та внутрішнього середовища), визначення ключових ситуаційних змінних, оцінку їх впливу на ефективність різних типів організаційних структур та вибір структури, яка найкраще відповідає даній ситуації. Ключовими ситуаційними змінними, що впливають на організаційну структуру, є технологія, розмір організації, стратегія, життєвий цикл та характеристики зовнішнього середовища.

Концепція стратегічного вибору, розвинута І. Ансоффом та М. Портером, розглядає взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму стратегії. Згідно з цією концепцією, стратегія виступає посередником між організаційною структурою та зовнішнім середовищем, визначаючи, яким чином організація позиціонує себе у середовищі та використовує свої ресурси для досягнення конкурентних переваг. Методологія стратегічного вибору передбачає аналіз зовнішнього середовища (можливостей та загроз), внутрішнього потенціалу організації (сильних та слабких сторін), розробку стратегії, яка використовує можливості та мінімізує загрози, та формування організаційної структури, яка забезпечує реалізацію обраної стратегії. Важливим аспектом цієї методології є динамічний характер взаємозв'язку: зміни в зовнішньому середовищі призводять до коригування стратегії, що, в свою чергу, вимагає адаптації організаційної структури.

Інституційний підхід, представлений у працях П. Ді Маджіо, У. Пауелла, О. Вільямсона, фокусується на соціальних, політичних та правових аспектах взаємодії організації з зовнішнім середовищем. За визначенням Д. Норта, інституції – це "правила гри" в суспільстві, які структурують взаємодію між людьми та організаціями. Інституційний підхід розглядає організаційну структуру як результат впливу не тільки економічних, але й інституційних факторів, таких як правові норми, культурні традиції, соціальні очікування. Методологія інституційного підходу передбачає аналіз формальних (закони, регламенти) та неформальних (традиції, звичаї) інституцій, що впливають на організацію, оцінку ступеня їх тиску та

розробку механізмів адаптації організаційної структури до інституційних вимог, які можуть включати стратегії дотримання, компромісу, уникнення, протистояння або маніпулювання.

Теорія ресурсної залежності, розвинута Дж. Пфеффером та Г. Саланчиком, акцентує увагу на залежності організації від зовнішніх ресурсів та її прагненні мінімізувати цю залежність. За визначенням авторів, ресурсна залежність – це ступінь, до якого організація залежить від інших організацій у отриманні необхідних ресурсів, що створює невизначеність та обмежує автономію. Методологія теорії ресурсної залежності передбачає ідентифікацію ключових ресурсів, необхідних для організації, оцінку ступеня залежності від кожного типу ресурсів та розробку стратегій мінімізації залежності. Ці стратегії можуть включати диверсифікацію джерел ресурсів, створення запасів, розвиток замінників, встановлення тісних зв'язків з постачальниками ресурсів, вертикальну інтеграцію, що відображається у відповідних змінах організаційної структури.

Модель організаційної екології, запропонована М. Ханнаном та Дж. Фріманом, аналізує взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму еволюційних процесів. Згідно з цією моделлю, зовнішнє середовище здійснює відбір організацій, чиї структури найкраще відповідають вимогам середовища, подібно до природного відбору в біологічних системах [12, с. 240]. За визначенням авторів, організаційна екологія – це вивчення змін у розмаїтті організаційних форм шляхом аналізу процесів демографії організацій (народження, смерть, зростання та трансформація). Методологія організаційної екології включає аналіз популяцій організацій (груп організацій з подібними характеристиками), їх ніш в зовнішньому середовищі, процесів відбору та адаптації, а також факторів, що впливають на виживання та смертність організацій. Цей підхід підкреслює значення не тільки адаптивності, але й інерції та стабільності організаційних структур.

Концепція стратегічних змін, розроблена К. Левінім та розвинута Дж. Коттером, розглядає взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища в контексті процесів організаційних змін. Згідно з цією концепцією, зміни в зовнішньому середовищі створюють тиск на організацію, який призводить до необхідності трансформації організаційної структури. За визначенням К. Левіна, організаційні зміни – це процес переходу організації з поточного стану в бажаний майбутній стан через послідовність етапів розморожування, рух та заморожування. Методологія стратегічних змін передбачає діагностику потреби в змінах на основі аналізу зовнішнього середовища, планування та реалізацію змін організаційної структури, а також управління опором змінам та закріплення нової структури. Важливим аспектом цієї методології є визначення рівня та темпу змін, які можуть варіюватися від поступової адаптації до радикальної трансформації.

Підхід організаційного дизайну, представлений у працях Дж. Гелбрейта, Р. Майлза та С. Сноу, фокусується на цілеспрямованому проектуванні організаційної структури з урахуванням вимог зовнішнього середовища. За визначенням Дж. Гелбрейта, організаційний дизайн – це процес створення організаційної структури, яка відповідає стратегії, людям, технології та зовнішньому середовищу організації. Методологія організаційного дизайну включає аналіз зовнішнього середовища, визначення вимог до інформаційної обробки, які воно створює, та розробку механізмів, які задовольняють ці вимоги через варіювання структурних параметрів: спеціалізації, формалізації, централізації, координації та конфігурації. Цей підхід підкреслює необхідність балансу між різними параметрами та їх відповідність вимогам зовнішнього середовища.

Теорія динамічних здібностей, розвинута Д. Тісом, Г. Пізано та А. Шуеном, аналізує взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму здатності організації адаптуватися до змін. За визначенням авторів, динамічні здібності – це здатність організації

інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для адекватної відповіді на швидкі зміни зовнішнього середовища. Методологія теорії динамічних здібностей передбачає аналіз динаміки зовнішнього середовища, оцінку існуючих компетенцій організації, визначення розривів між вимогами середовища та наявними компетенціями, а також розробку механізмів розвитку динамічних здібностей. Ці механізми включають створення гнучких, адаптивних організаційних структур, які сприяють навчанню, інноваціям та швидкому реагуванню на зміни.

Модель організаційної амбідекстрії, запропонована М. Тушманом та Ч. О'Рейлі, фокусується на здатності організації одночасно ефективно функціонувати в поточних умовах та адаптуватися до майбутніх змін зовнішнього середовища. За визначенням авторів, організаційна амбідекстрія – це здатність організації одночасно здійснювати експлуатацію (використання існуючих компетенцій) та розвідку (пошук нових можливостей). Методологія організаційної амбідекстрії передбачає аналіз вимог зовнішнього середовища щодо стабільності та змін, оцінку потреб організації в експлуатації та розвідці, а також розробку організаційних структур, які забезпечують баланс між цими потребами. Ці структури можуть включати елементи одночасної (паралельні структури для експлуатації та розвідки), послідовної (чергування періодів фокусу на експлуатації та розвідці) або контекстуальної (створення умов для одночасного здійснення експлуатації та розвідки на рівні окремих осіб) амбідекстрії [15].

Підхід організаційного навчання, розвинутий К. Арджирісом, П. Сенджем та Дж. Марчем, аналізує взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму процесів створення, поширення та використання знань. За визначенням П. Сенджа, організація, що навчається – це організація, яка постійно розширює свої можливості створювати власне майбутнє через розвиток здібностей та компетенцій.

Методологія організаційного навчання передбачає аналіз вимог зовнішнього середовища до знань організації, оцінку існуючих процесів створення та поширення знань, а також розробку організаційних структур, які сприяють навчанню. Ці структури характеризуються децентралізацією, низькою формалізацією, високою горизонтальною інтеграцією та наявністю механізмів збору, аналізу та поширення інформації про зовнішнє середовище.

Мережевий підхід, представлений у працях Р. Майлза, С. Боргатті, М. Кастельса, аналізує взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму мереж взаємодії. За визначенням Р. Майлза, мережева організація – це група фірм або спеціалізованих одиниць, координованих ринковими механізмами замість командних ланцюгів. Методологія мережевого підходу передбачає аналіз мереж взаємодії організації з елементами зовнішнього середовища (споживачами, постачальниками, конкурентами, партнерами), оцінку характеристик цих мереж (щільності, централізації, стабільності) та розробку організаційних структур, які оптимізують мережеву взаємодію. Ці структури характеризуються розмитими межами, високою гнучкістю, децентралізацією та орієнтацією на співпрацю, що дозволяє організації ефективно функціонувати в умовах зростаючої взаємозалежності елементів зовнішнього середовища.

Концепція організаційної ідентичності, розвинута С. Альбертом та Д. Уеттеном, фокусується на взаємозв'язку організаційної структури та зовнішнього середовища через призму самовизначення організації. За визначенням авторів, організаційна ідентичність – це центральні, відмінні та тривалі характеристики організації, які відображають її сутність. Методологія організаційної ідентичності передбачає аналіз того, як організація визначає себе у відношенні до зовнішнього середовища, як це самовизначення впливає на сприйняття та інтерпретацію зовнішніх факторів, а також як організаційна структура відображає та підтримує

ідентичність. Цей підхід підкреслює значення не тільки об'єктивних характеристик зовнішнього середовища, але й суб'єктивного сприйняття цих характеристик через призму організаційної ідентичності.

Підхід організаційної культури, представлений у працях Е. Шейна, Г. Гофстеде, К. Камерона та Р. Куїнна, аналізує взаємозв'язок організаційної структури та зовнішнього середовища через призму цінностей, норм та переконань. За визначенням Е. Шейна, організаційна культура – це сукупність базових припущень, які група винайшла, відкрила або розвинула в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Методологія організаційної культури передбачає аналіз того, як культура організації впливає на сприйняття та інтерпретацію зовнішнього середовища, як вона формується під впливом зовнішніх факторів, а також як організаційна структура відображає та підтримує культуру. Цей підхід підкреслює значення не тільки формальних, але й неформальних аспектів взаємозв'язку організаційної структури та зовнішнього середовища.

Сучасні інтегративні підходи, такі як методологія збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон, модель досконалості бізнесу Європейського фонду управління якістю, методологія "шість сигм", намагаються об'єднати різні аспекти взаємозв'язку організаційної структури та зовнішнього середовища в єдину систему оцінки та управління. Ці підходи передбачають комплексний аналіз факторів, які впливають на ефективність організаційної структури в контексті вимог зовнішнього середовища, та розробку збалансованих інтервенцій, які охоплюють різні аспекти організаційного функціонування. Важливою особливістю цих підходів є їх орієнтація на безперервне вдосконалення та адаптацію організаційної структури відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, у підрозділі 1.3 узагальнено методичні підходи до аналізу взаємозв'язку між структурою організації та зовнішнім середовищем. Розглянуто інструменти стратегічного аналізу середовища (ситуаційний аналіз, PEST- та SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера

тощо) у поєднанні з методами організаційної діагностики (структурне моделювання, оцінка гнучкості управління, аналіз організаційної культури). Комплексне застосування цих методик дозволяє всебічно оцінити, наскільки організаційна структура відповідає викликам зовнішнього середовища, і науково обґрунтувати напрямки її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРИВАТБАНКУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Діагностика поточної організаційної структури ПриватБанку

Тип і загальна характеристика структури. Організаційна структура ПриватБанку є комбінованою (гібридною). Вона поєднує риси кількох класичних типів структур управління, що робить її однією з найбільш прогресивних серед банків України [16, с. 3; 16, с. 24]. Зокрема, структура банку одночасно:

~ Горизонтальна (площинна): має лише три основні рівні управління – вищий (Головний офіс, Правління), (головні регіональні управління, регіональні управління, філії) і нижчий (відділення банку) [16, с. 24]. Така плоска ієрархія сприяє скороченню ланцюжка команд і, відповідно, пришвидшує обмін інформацією та ухвалення рішень на місцях;

~ Лінійно-функціональна (штабна): в структурі виділено функціональні служби (штаби) при керівниках – як на рівні Голови Правління, так і при директорах регіональних управлінь та філій [16, с. 24]. Тобто присутні чіткі вертикалі підпорядкування за основними функціями (фінанси, ризики, ІТ тощо), що забезпечує професійну підтримку управлінських рішень;

~ Дивізіональна клієнто-орієнтована і продуктова: організаційна структура побудована за бізнес-напрямами, орієнтованими на конкретні групи клієнтів і продукти [16, с. 24]. Виділено бізнес-дивізіони (напрямки) для комплексного обслуговування сегментів роздрібних клієнтів, малого і середнього бізнесу (МСБ), корпоративних клієнтів тощо. Усередині окремих бізнес-напрямів функціонують підрозділи, що спеціалізуються на розробці та просуванні однорідних продуктів та послуг. Такий підхід

підвищує клієнтоцентричність, дозволяє швидше реагувати на потреби різних сегментів ринку;

~ Регіональна (географічна): банк має розгалужену мережу по всій країні – у всіх областях і ключових населених пунктах України діють структурні підрозділи ПриватБанку. На чолі регіональної мережі – макрорегіональні управління (МРУ), яких станом на 2024 р. налічується 12 (Дніпровське, Центральне, Київське, Столичне, Північне, Північно-Західне, Північно-Східне, Західне, Південно-Західне, Південне, Південно-Східне, Східне МРУ [16, с. 24]. Кожне МРУ координує роботу відділень у своєму макрорегіоні. Така декомпозиція дозволяє врахувати особливості різних регіонів та децентралізувати операційну діяльність;

~ Проєктно-матрична: у межах структури регулярно створюються тимчасові проєктні групи для реалізації конкретних проєктів або робочі групи для вирішення важливих завдань [16, с. 24]. Це додає гнучкості – співробітники з різних підрозділів об'єднуються задля впровадження інновацій чи адаптації до нових умов ринку.

Формальна організаційна схема. Офіційна структура управління ПриватБанку затверджується Наглядовою радою і відображена у вигляді схеми підпорядкування ключових органів та підрозділів [17, с. 1]. На найвищому рівні управління – Наглядова рада (очолює її незалежний голова Нільс Мелнґайліс) та Правління банку на чолі з Головою Правління (СЕО) Герхардом Бьошем [18]. Наглядова рада здійснює стратегічний нагляд і контроль, тоді як Правління відповідає за оперативне керівництво банком. Правлінню підпорядковуються numerous дирекції та департаменти, згруповані за функціональними напрямками і бізнес-напрямами. Нижче наведено схему організаційної структури ПриватБанку станом на кінець 2023 року, що відображає основні рівні і ключові підрозділи банку:

Офіційна організаційна схема управління АТ КБ «ПриватБанк» (станом на 2023 рік). На схемі показано склад Наглядової ради (SB – Supervisory Board) і Правління (Management Board) з розподілом основних

функціональних (блоки ризиків, фінансів, ІТ, операцій тощо) та бізнес-напрямів (роздрібний бізнес, МСБ, корпоративний бізнес тощо), а також мережу макрорегіональних управлінь (MRD – Macro Regional Division) і підпорядкованих відділень.

У процесі аналізу структури управління ПАТ «ПриватБанк» було виявлено, що банк використовує функціонально-дивізійну модель з елементами централізації. Вона поєднує чітку ієрархію та розподіл відповідальності між підрозділами, орієнтованими на конкретні напрямки діяльності. Детальна візуалізація поточної структури наведена на рис. 2.1.

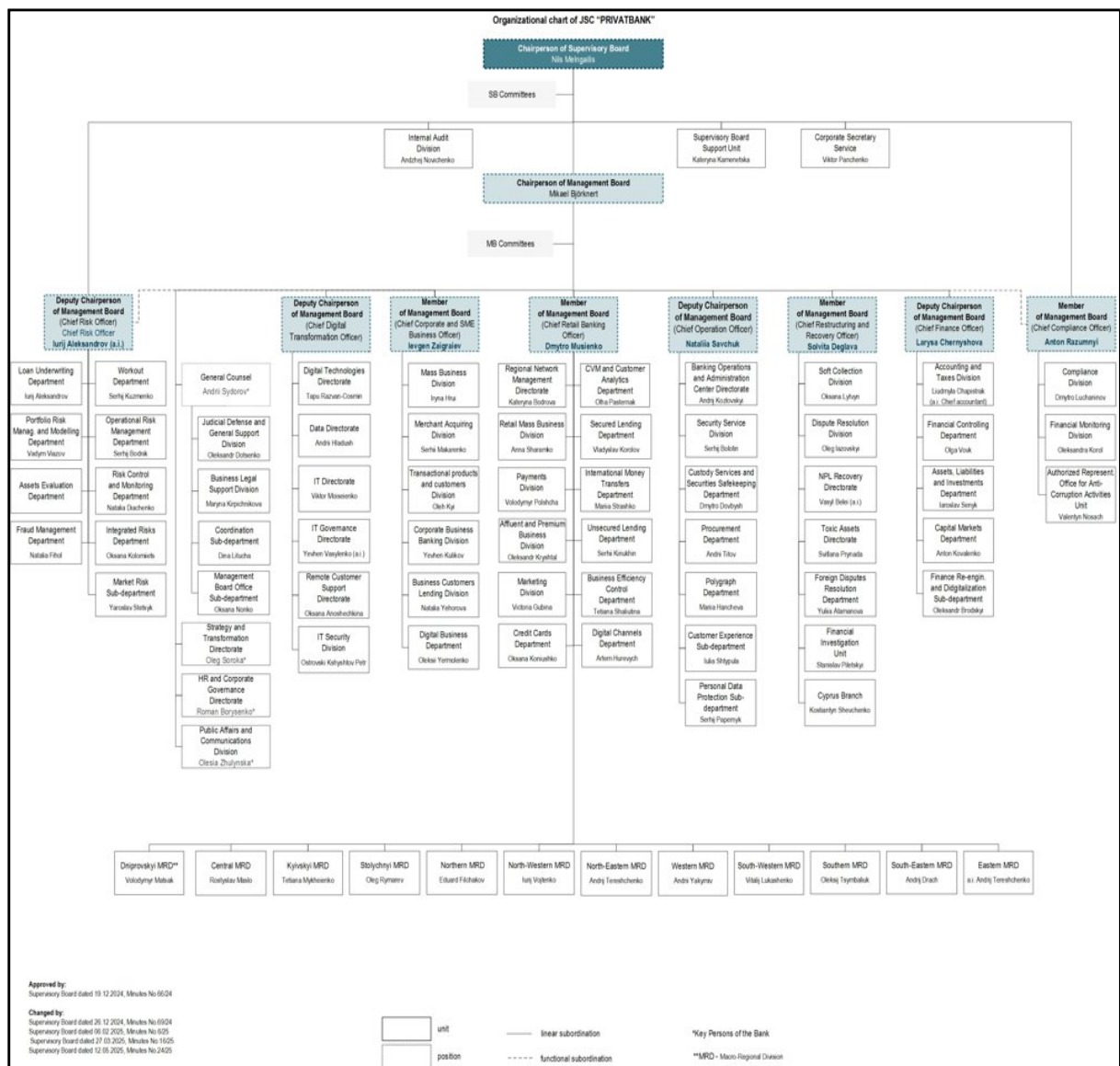


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ КБ ПриватБанк (складено автором за [20])

З рисунка видно, що організаційна структура банку побудована на принципах централізованого управління з вираженим поділом на функціональні напрями (корпоративний бізнес, роздрібне обслуговування, ризик-менеджмент, ІТ тощо). Такий підхід забезпечує управлінську чіткість, однак створює загрозу перевантаження центрального керівництва та зниження гнучкості в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Це підтверджує необхідність впровадження елементів гнучких структур для покращення адаптивності.

Як видно з офіційної структури, у складі Правління ПриватБанку присутні профільні заступники Голови Правління та члени Правління, відповідальні за ключові блоки: управління ризиками, фінанси, операційну діяльність, ІТ і цифрову трансформацію, роботу з проблемними активами (реструктуризацію), комплаєнс, роздрібний бізнес, малий та середній бізнес тощо [17, с. 1; 18]. Такий розподіл забезпечує фокус керівництва на кожному стратегічному напрямі. Наприклад, наразі до складу Правління входять Лариса Чернишова (Chief Financial Officer, раніше керівник з ризиків), Марюс Качмарек (Chief Operating Officer), Дмитро Мусієнко (роздрібний бізнес), Євген Заїграєв (малий і середній бізнес), Антон Разумний (Chief Compliance Officer) та інші [18]. Кожен із них очолює вертикаль підрозділів свого напрямку.

Підрозділи і рівні управління. На вищому рівні структури – корпоративні органи управління: Загальні збори акціонера (єдиним акціонером банку є держава в особі Кабінету Міністрів України [18]), Наглядова рада і Правління банку. Наглядова рада (складається переважно з незалежних експертів) визначає стратегію і контролює діяльність Правління, її комітети опікуються аудитом, ризиками, призначеннями тощо [17, с. 1]. Правління – колегіальний виконавчий орган – здійснює керівництво поточною діяльністю; при Правлінні також діють комітети (стратегічний, кредитний, тарифний тощо) для ухвалення фахових рішень.

На середньому рівні – апарат Головного офісу та макрорегіональні управління. Головний офіс складається з численних дирекцій та департаментів, підпорядкованих відповідним членам Правління. Для прикладу, у сфері управління ризиками сформовано окремі департаменти: андеррайтингу кредитів, моделювання портфельних ризиків, оцінки активів, fraud-менеджменту, моніторингу та контролю ризиків, роботи з проблемною заборгованістю, операційних ризиків, ринкових ризиків тощо – кожен з них очолюється директором і спеціалізується на своїй ділянці ризик-менеджменту [17, с. 1]. Аналогічно, в блоці IT та цифрових технологій діють Дирекція з інформаційних технологій (IT), Дирекція з управління IT (IT Governance), Дирекція по роботі з даними (Big Data), управління захисту персональних даних, підрозділи кібербезпеки тощо [17, с. 1]. У блоці операційно-адміністративному – Дирекція операційного обслуговування та підтримки, Дирекція дистанційної підтримки клієнтів (контакт-центр), департамент закупівель, служба безпеки тощо [17, с. 1]. Фінансовий блок включає департаменти фінансового контролінгу, аналізу активів і зобов'язань, управління фінансами і цифровізації фінансових процесів, управління обліку та податків (бухгалтерія) та ін. [17, с. 1]. Таким чином, функціональні підрозділи Головного офісу забезпечують методологію, координацію та підтримку всієї мережі банку.

Окремо слід відзначити бізнес-напрями в структурі. За роздрібний бізнес (масовий роздріб, преміум-сегмент, карткові продукти, еквайринг тощо) відповідає член Правління – керівник роздрібного блоку [17, с. 1]. У його підпорядкуванні – напрям масового роздрібного бізнесу [17, с. 1], напрям платежів, напрям обслуговування клієнтів заможного сегменту (Affluent&Premium), департамент кредитних карток, департамент депозитарних послуг, напрям торгового еквайрингу, департамент бізнес-аналітики та підтримки тощо [17, с. 1]. Аналогічно, малий та середній бізнес (МСБ) курує окремий член Правління, під керівництвом якого діють департаменти електронного бізнесу (онлайн-сервіси для МСБ), департамент

корпоративного бізнесу, департамент кредитування МСБ, департамент середнього бізнесу тощо [17, с. 1]. Виділено також напрям роботи з проблемними активами та реструктуризації (очолює профільний член Правління Наталія Савчук з 2023 року) – у цьому блоці діють підрозділи стягнення боргів, врегулювання NPL, управління "токсичними" активами, а також юридична служба для роботи з боржниками [17, с. 1]. Така дивізійна побудова дозволяє кожному бізнес-сегменту (роздріб, МСБ, корпоративний, проблемні активи тощо) мати свою управлінську команду і підрозділи повного циклу (продажі, обслуговування, розвиток продуктів), що підзвітні керівнику цього сегмента. Це підвищує відповідальність за результати в кожному напрямі та прискорює впровадження нових продуктів для відповідного кола клієнтів.

На нижчому рівні структури – банківська мережа, яка складається з численних відділень і точок обслуговування клієнтів (front-office). Станом на початок 2023 року ПриватБанк мав 1 210 відділень по Україні [19, с. 1], а на кінець 2023 – 1 132 відділення (скорочення мережі відбулося внаслідок війни та оптимізації неефективних точок) [20]. Відділення групуються за регіонами: кожне макрорегіональне управління координує діяльність декількох десятків чи сотень відділень у своїй області/регіоні. Кожне відділення має лінійний штат – керівник відділення, операційні менеджери, касири, спеціалісти з обслуговування – які підпорядковуються як своєму МРУ (лінійно), так і методологічно – профільним департаментам Головного офісу (функціонально). Така подвійна підпорядкованість (матриця) гарантує, з одного боку, дотримання єдиних стандартів банку, а з іншого – гнучкість у врахуванні локальної специфіки. ПриватБанк історично вибудував потужну мережу: станом на 2023 р. банк обслуговував 18,35 млн активних роздрібних клієнтів та 875 тис. бізнес-клієнтів МСБ [21, с. 11], контролюючи близько 36% усіх коштів фізичних осіб у банківській системі (вклади і поточні рахунки) – більше, ніж у найближчого конкурента вдвічі [21, с. 10; 21, с. 15]. Такий масштаб обслуговування став можливим завдяки

поєднанню найбільшої в країні фізичної присутності і провідних цифрових сервісів (мобільного банкінгу Privat24 тощо).

Оцінка ефективності структури. Комбінована організаційна структура ПриватБанку загалом довела свою ефективність, про що свідчать високі результати діяльності навіть в екстремальних умовах. Завдяки відносно централізованому керівництву ключовими функціями (ризики, фінанси, кредитна політика – сконцентровані в руках профільних членів Правління) банк забезпечує контроль за цілями і дотримання єдиної стратегії. Водночас значна децентралізація операцій (розгалужена регіональна мережа, надання повноважень МРУ та менеджерам напрямів) дозволяє швидко впроваджувати рішення “на місцях” без бюрократичних зволікань. Наприклад, у структурі ПриватБанку закладено лише 3 рівні управління, що мінімізує „вертикальну дистанцію” між топ-менеджментом і виконавцями [16, с. 24]. Це означає, що рішення Правління можуть оперативно доводитися до кожного відділення, а інформація від клієнтів – швидко надходити наверх. В результаті швидкість ухвалення рішень оцінюється як висока: навіть у 2022–2023 рр. банк оперативно реагував на виклики (відновлення роботи відділень після деокупації територій, запровадження нових послуг в умовах війни тощо).

Структура ПриватБанку достатньо гнучка та адаптивна. Про наявність механізмів адаптації свідчить використання крос-функціональних тимчасових команд (проектних груп) для важливих змін [16, с. 24]. Так, для запуску принципово нових сервісів або реагування на зовнішні кризи банк формує робочі групи з фахівців різних департаментів. Це дозволяє обходити жорсткі ієрархічні рамки і досягати результату швидше. Прикладом може бути швидке розгортання програм кредитних канікул та реструктуризації на початку війни 2022 р.: банк зміг злагоджено, в короткі терміни, впровадити рішення по всій мережі, що було критично важливо для підтримки клієнтів.

З точки зору централізації vs децентралізації, можна сказати що ПриватБанк має збалансовану модель. Стратегічні рішення, фінансовий контроль та управління ризиками – максимально централізовані (сконцентровані на рівні Правління та Головного офісу). Це гарантує єдині стандарти і контроль ризиків по всій системі. Натомість оперативна діяльність (обслуговування клієнтів, продажі продуктів, операційна підтримка) значною мірою децентралізована по регіонах і бізнес-напрямах. Такий підхід дозволяє поєднати переваги обох стилів управління: стратегічну цілісність і локальну гнучкість.

Підсумовуючи, поточна організаційна структура ПриватБанку представляє собою формальну багаторівневу систему, яка, проте, вміло використовує гібридні елементи для підвищення своєї ефективності. Вона відповідає масштабу і задачам банку, про що свідчить зокрема фінансова результативність: навіть в умовах війни 2023 року ПриватБанк зміг подвоїти прибуток порівняно з попереднім роком (прибуток до оподаткування 72,8 млрд грн у 2023, що більш ніж вдвічі перевищує показник 2022) [21, с. 5], забезпечивши вагомі відрахування до бюджету. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню та адаптивності структури банку.

Таким чином, у підрозділі 2.1 проаналізовано діючу організаційну структуру ПриватБанку, яку діагностовано як комбіновану (гібридну) та багаторівневу. Встановлено, що банк має спрощену трирівневу ієрархію управління (головний офіс – регіональні управління – відділення) з наявністю функціональних служб і дивізіональним поділом за бізнес-напрямами та клієнтськими сегментами, а також розгалужену регіональну мережу. Така інтегрована структура визнана достатньо ефективною, оскільки поєднує спеціалізацію (чіткий розподіл функцій) з гнучкістю (скорочені ланцюжки прийняття рішень і адаптивність), що забезпечує швидке реагування банку на зміни ринкових умов при збереженні контролю за основними напрямками діяльності.

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ПриватБанк

Політико-правові фактори. Останні два роки функціонування ПриватБанку проходять в умовах повномасштабної війни в Україні, що є визначальним політичним фактором зовнішнього середовища. Воєнний стан і бойові дії суттєво вплинули на економіку та банківську систему: звичний режим роботи (“business as usual”) було порушено, банку довелося адаптуватися до численних викликів [21, с. 2]. Держава запровадила низку нормативних рішень для стабілізації ситуації – зокрема, мораторій на підвищення тарифів на комунальні послуги та державні програми підтримки бізнесу і населення. Мораторій на тарифи у 2022–2023 рр. стримував витрати громадян і сприяв уповільненню інфляції [21, с. 10], опосередковано підтримуючи платоспроможність позичальників банку. Уряд та регулятор (НБУ) також запровадили пільгові програми кредитування (наприклад, програма “5-7-9%” для підтримки малого бізнесу), в яких ПриватБанк бере активну участь. Це політичні рішення позитивно вплинули на кредитну діяльність банку: спостерігалось зростання кредитування, передусім за рахунок державних гарантій та програм [21, с. 10]. Крім того, 100% державна власність ПриватБанку визначає особливості його корпоративного управління – банк підзвітний Кабінету Міністрів та Міністерству фінансів, які здійснюють функції акціонера [18]. З одного боку, це гарантує підтримку держави (репутаційну та капітальну), з іншого – висуває додаткові вимоги щодо прозорості й підзвітності. Політичним фактором можна вважати і курс на європейську інтеграцію України. У 2023 р. топ-менеджмент банку зазначав, що ПриватБанк повністю усвідомлює свою відповідальність як опору для суспільства і фінансової системи на шляху до ЄС [21, с. 4]. Банк імплементує найкращі світові практики корпоративного управління (OECD, Basel

Committee) та внутрішнього контролю [22], готуючись до роботи за європейськими регуляторними стандартами. З боку регулятора також триває приведення нормативних вимог до європейських (впровадження норм ЄБРР, директив ЄС щодо банківської стійкості тощо). Всі ці політико-правові зміни формують середовище, в якому ПриватБанк має підтримувати високу стійкість і адаптивність.

Війна залишається головним політичним ризиком: тривалість бойових дій, їх інтенсивність та характер – ключові безпекові фактори для економіки [21, с. 10]. У 2023 р. воєнні ризики трохи зменшилися порівняно з шокним 2022 р., проте наприкінці 2023 посилилася невизначеність щодо безпекової ситуації та регулярності зовнішньої допомоги [21, с. 10]. Обстріли інфраструктури, тимчасова окупація частини територій, мобілізація населення – все це впливає на роботу банку. ПриватБанк був змушений тимчасово закривати відділення в зоні активних бойових дій, посилювати кібербезпеку через зростання кіберзагроз, перебудувати бізнес-процеси з урахуванням форс-мажорів. З позитивного боку, слід відзначити тісну співпрацю банку з урядом і міжнародними партнерами, що теж є політичним чинником. У серпні 2023 року ПриватБанк спільно з ЄБРР започаткували програму розподілу ризиків для фінансування українських підприємців [21, с. 7] – це результат політичної та дипломатичної підтримки України з боку міжнародних фінансових інституцій. Отже, політичне середовище наразі двоїсте: з одного боку – безпрецедентні ризики війни, з іншого – безпрецедентна підтримка держави та партнерів.

Економічні фактори. У 2023–2024 рр. макроекономічна ситуація, хоча й залишається складною, але демонструє тенденції до стабілізації, що впливає і на діяльність ПриватБанку. Після стрибка інфляції у 2022 році (близько 26,6% річних) у 2023-му відбулося різке зниження інфляційного тиску: вже в листопаді 2023 р. річна інфляція впала до 5,1%, і на грудень 2023 залишилася на цьому рівні [21, с. 10].

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств доцільно проаналізувати загальноекономічний контекст, у якому вони функціонують. Нижче наведено динаміку основних макроекономічних показників України у 2021–2023 роках (табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

Динаміка основних макроекономічних показників України, 2021–2023

Показник	2021	2022	2023
Номінальний ВВП (млрд грн)	5459,6	5239,1	6537,8
Реальний ВВП (темپ приросту, %)	+3,4%	–29,8%	+5,3%
Інфляція (ІСЦ, грудень до грудня)	10,0%	26,6%	5,1%
Рівень безробіття (ILO, %)	9,8%	18,5%	17,4%

Джерело: складено автором за [19]

Аналіз даних таблиці засвідчує, що економіка України у 2022 році зазнала значного шоку, що проявився у стрімкому падінні реального ВВП на 29,8% та майже подвоєнні рівня безробіття. Це було зумовлено повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, втратою виробничих потужностей та масовою міграцією населення. Проте вже у 2023 році спостерігається часткове відновлення економіки: реальний ВВП зріс на 5,3%, інфляція сповільнилася до 5,1%, а рівень безробіття дещо знизився. Ці зміни свідчать про початок процесу адаптації економічної системи до нових умов та створюють підґрунтя для подальшого аналізу впливу зовнішнього середовища на організаційну структуру підприємств.

Таке сповільнення зумовлене кількома економічними факторами: рекордним урожаєм сільгосппродукції в Україні, зниженням світових цін на енергоносії та фіксацією тарифів всередині країни [21, с. 10]. Для банку це означало повільніше зростання операційних витрат і певне відновлення реальних доходів клієнтів (що покращує платоспроможність). Важливим

кроком стало рішення Національного банку України щодо пом'якшення монетарної політики: у другому півріччі 2023 року НБУ поступово знизив облікову ставку з 25% до 15% (загалом на 10 в.п.) [21, с. 10]. Це було можливим завдяки укріпленню макростабільності та зниженню інфляції. Для ПриватБанку зниження ставки означає здешевлення ресурсів і стимулювання кредитування. Справді, кредитна активність почала зростати: банк у 2023 значно наростив кредитування як населення, так і бізнесу – зокрема, портфель роздрібних кредитів зріс на 39% і перевищив 60 млрд грн [21, с. 11], а ПриватБанк закріпив лідерство у кредитуванні МСБ, фокусуючись на фінансуванні аграріїв та критично важливих секторів економіки [21, с. 4]. Це свідчить, що поліпшення економічних умов одразу транслюється в активнішу банківську діяльність.

Ще один позитивний фактор – валютна та курсова стабільність. Протягом 2022 – більшої частини 2023 року гривня залишалася фіксованою по відношенню до долара (курс 36,6 грн/USD), що зменшувало панічні настрої і відтік депозитів. У серпні 2023 НБУ перейшов до режиму керованої гнучкості обмінного курсу, почавши поступово послаблювати фіксацію [21, с. 10]. Попит на валюту короткочасно зріс у перші дні, але загалом ситуація залишилася контрольованою [21, с. 10]. Завдяки рекордним міжнародним резервам (наприкінці 2023 вони досягли \$40,5 млрд, що навіть більше, ніж до війни) НБУ вдалося втримати курсову стабільність [21, с. 10]. Для ПриватБанку стабільний валютний ринок означає відсутність різких переоцінок активів/зобов'язань, стабільність депозитної бази (клієнти не поспішають конвертувати гривню у валюту) та прогнозованість кредитного ризику. Водночас банк, як державний, активно наповнює бюджет: за 2023 рік ПриватБанк сплатив 26,8 млрд грн податку на прибуток до держбюджету [21, с. 5], а у 2024 очікується перерахування понад 40 млрд грн дивідендів і податків, що прямо підтримує макростабільність країни [23; 24]. Це двосічний фактор: з одного боку, висока прибутковість банку – позитивне явище, з іншого – значні виплати

до бюджету знижують капіталізацію банку (вимивання капіталу може обмежувати кредитне зростання).

Українська економіка у 2023 почала відновлюватися після падіння 2022 р.: за оцінками, ВВП зріс на 3–4% (після падіння ~-30% попереднього року). Для банку це означає розширення ринку (збільшення ділової активності, попиту на кредити, зростання доходів населення). Однак темпи відновлення стримує ряд загроз. По-перше, залежність від зовнішньої допомоги: міжнародні фінансові вливання (кредити, гранти) підтримують бюджет і платіжний баланс України. Наприкінці 2023 стали помітними ризики нерегулярності та можливого скорочення обсягів цієї допомоги [21, с. 10]. Це макроекономічний ризик: якщо допомога зменшиться, уряд може вдаватися до емісії чи жорсткої економії, що негативно вплине на банківську систему (через інфляцію або скорочення ліквідності). По-друге, руйнування інфраструктури (енергетика, порти): у 2023 російські обстріли енергооб'єктів спричиняли віялові відключення електрики. ПриватБанк, щоб гарантувати безперебійність обслуговування, інвестував у генератори, системи резервного живлення, посилював ІТ-інфраструктуру. Але у масштабах економіки енергетичний фактор стримував виробництво і торгівлю, отже, і потенційний попит на банківські послуги. Блокада морських портів вплинула на експорт і валютні надходження, що також є чинником ризику для курсової стабільності та економіки в цілому [21 с. 10].

Соціальні фактори. У соціально-демографічному плані зовнішнє середовище зазнало кардинальних змін через війну. По-перше, міграція населення: мільйони українців виїхали за кордон або перемістилися всередині країни, рятуючись від бойових дій. Для ПриватБанку це означало, з одного боку, скорочення клієнтської бази в деяких регіонах (особливо на сході та півдні), а з іншого – появу нових потреб у клієнтів-мігрантів (зняття готівки за кордоном, перекази, валютні операції). Банк оперативно відреагував – наприклад, скасував комісії за переказ коштів для допомоги постраждалим, спростив дистанційну ідентифікацію для обслуговування

клієнтів за кордоном тощо. Соціальна психологія також впливає: в умовах війни населення більше заощаджує і менше інвестує. Довіра до банківської системи, втім, залишається високою – що видно з стабільного припливу коштів до банків у 2023 році: залишки на рахунках громадян та бізнесу зросли [21, с. 10]. Зокрема, кошти населення в ПриватБанку за рік збільшилися на 17% і досягли 397 млрд грн [21, с. 11]. Люди довіряють державному банку як надійному сховищу заощаджень у неспокійні часи. Одночасно зріс попит на віддалені канали обслуговування: пандемія COVID-19 почала цей тренд, а війна його закріпила. Клієнти все більше переходять на онлайн-банкінг, безготівкові платежі, мобільні застосунки – часто це питання безпеки (щоб зайвий раз не відвідувати відділення). За даними НБУ, частка безготівкових операцій з платіжними картками українців у III кварталі 2023 досягла 63,3% за сумою (93,5% за кількістю транзакцій) [21] – тобто переважна більшість платежів здійснюється без готівки. ПриватБанк як технологічний лідер виграв від цієї тенденції: його мобільний додаток Privat24 у 2023 налічував понад 13,2 млн активних користувачів (за даними банку), частка безготівкових платежів клієнтів ПриватБанку перевищила 50% від усіх транзакцій. Це підтверджує статистика: частка ПриватБанку на ринку платежів населення становить 51,3% [21, с. 15]. Отже, соціальні зрушення (масова цифровізація споживчої поведінки) створили для банку як виклики (потрібно було навчати клієнтів, розбудовувати онлайн-сервіси), так і можливості (зменшення витрат на готівкову інфраструктуру, залучення нових молодих клієнтів тощо).

Ще один соціальний аспект – ринок праці та персоналу. Загальна кількість працівників банківського сектору скорочується (за 2021–2023 рр. банки України скоротили близько 20% працівників) [26], і ПриватБанк не виняток. На кінець 2022 р. чисельність персоналу ПриватБанку становила 18,7 тис. осіб, а на кінець 2023 – близько 18,3 тис. Працівників [20]. Це майже 10% скорочення за два роки, частково через оптимізацію та автоматизацію процесів, частково – через воєнні ризики (евакуація,

мобілізація співробітників). Соціальним викликом для банку є збереження кваліфікованих кадрів в умовах військового часу та конкурентного ринку. Банк впроваджує програми підтримки співробітників: надає додаткові соцпакети, допомогу родинам військовослужбовців, інвестує у навчання персоналу (у 2023 році понад 4000 співробітників пройшли навчання для підвищення кваліфікації [21 с. 33]). Зрештою, мотивація і професіоналізм кадрів – важливий фактор успіху в обслуговуванні клієнтів, тож банк прагне утримувати персонал попри складну соціальну ситуацію.

Технологічні фактори. Зовнішнє технологічне середовище характеризується стрімким розвитком фінтеху та діджиталізації фінансових послуг в Україні. Ще до війни український банківський сектор був одним з найбільш інноваційних у Східній Європі, а війна навіть прискорила деякі технологічні тренди (необхідність дистанційних рішень, кібербезпека тощо). ПриватБанк діє у висококонкурентному технологічному середовищі: на ринку успішно працюють необанки (monobank та інші мобільні банки без фізичних відділень), великі приватні банки активно розвивають цифрові канали. Влада також сприяє діджиталізації – урядовий застосунок «Дія» інтегрує окремі послуги (наприклад, відкриття рахунку за електронними документами), а НБУ впроваджує регуляторні зміни для розвитку cashless-економіки (наприклад, зобов'язання торговців приймати безготівкові платежі, розвиток системи BankID для онлайн-ідентифікації тощо). Для ПриватБанку технологічні фактори переважно позитивні, адже банк традиційно є лідером інновацій: він першим запустив інтернет-банкінг Privat24, мережу терміналів самообслуговування, contactless-картки і т.д. Сьогодні банк експлуатує найбільшу інфраструктуру: понад 10,4 тис. терміналів самообслуговування та 6,1 тис. Банкоматів [21, с. 18], які доповнюють відділення. Технологічна спроможність банку дозволила під час війни швидко відновлювати сервіси. Наприклад, у 2022–2023 рр. ПриватБанк суттєво посилив систему кібербезпеки: відбито сотні хакерських атак, впроваджено нові протоколи захисту даних, збільшено

резервні копії та дублювання критичних систем [21, с. 30]. В розпал блекаутів банк запустив режим роботи ключових відділень на генераторах і забезпечив автономну роботу дата-центрів – у результаті клієнти майже не відчували збоїв у роботі мобільного банкінгу навіть під час відключень світла.

Окрім інфраструктури, технологічний тиск зовнішнього середовища проявляється у поведінці клієнтів: з'явився запит на нові цифрові продукти (оновлені мобільні додатки, чат-боти для консультацій, платежі через QR-коди, миттєві онлайн-кредити тощо). Конкуренти впроваджують подібні сервіси, тому ПриватБанк має тримати високу динаміку інновацій. За 2023 рік банк реалізував низку нових технологічних рішень, про що повідомляє офіційний сайт: наприклад, запущено послугу цифрових валютних вкладів онлайн, інтегровано ApplePay/GooglePay для всіх карток, удосконалено систему онлайн-інкасації для бізнесу тощо [23; 24]. Банк також експериментує з впровадженням елементів штучного інтелекту в аналізі даних і обслуговуванні (чат-асистенти), аби покращити клієнтський досвід. Тож технологічне середовище стимулює ПриватБанк до безперервних інвестицій в ІТ. Зовнішньою загрозою є кіберризики: у стані кібер-війни українські банки – ціль для атак. Moody's у лютому 2023 знизило рейтинги п'яти провідних банків України (в т.ч. ПриватБанку) до рівня «Са» з мотивуванням, що кредитоспроможність залежить від суверенних ризиків країни [21, с. 10]. Хоч прямим чинником були макро- і військові ризики, непрямо це пов'язано і з кібер- та технологічними загрозами. ПриватБанк інвестує значні кошти в ІТ-безпеку (у 2022–23 банк витратив понад 1 млрд грн на захист інформаційних систем та підтримку персоналу в умовах війни [27, с. 27]). Загалом технологічні фактори зовнішнього середовища сприймаються радше як можливості для розвитку, адже ПриватБанк має ресурси і експертизу, щоб бути драйвером фінтех-інновацій в Україні.

SWOT-аналіз зовнішнього середовища ПриватБанку. Підсумовуючи PEST-аналіз, можна виокремити основні можливості та загрози для

ПриватБанку, зумовлені зовнішніми факторами (тобто сильні та слабкі сторони всередині організації тут не розглядаються, лише зовнішні умови):

Можливості (Opportunities):

Державна підтримка і репутація. Статус державного банку та системно важливої установи забезпечує довіру вкладників і пріоритетну підтримку уряду та НБУ в кризових ситуаціях [18]. Це можливість залучати більше депозитів і брати участь у державних програмах (наприклад, нові програми відбудови країни, кредитування бізнесу з держгарантіями тощо).

Залучення міжнародних ресурсів. Висока фінансова стійкість і держгарантії дозволили ПриватБанку встановити партнерство з міжнародними установами (ЄБРР, Світовим банком). Є перспектива отримати доступ до дешевих кредитних ліній на відбудову економіки. Співпраця з ЄБРР у 2023 щодо спільного фінансування підприємців – приклад такої можливості, реалізованої банком [21, с. 7].

Макростабілізація та відновлення економіки. Зниження інфляції, відновлення ВВП, зменшення облікової ставки – все це створює сприятливі умови для зростання банківського бізнесу (кредитування, інвестиційні послуги). ПриватБанк, як лідер ринку, може першим скористатися пожвавленням ділової активності, нарощуючи портфелі. Наприклад, у 2023 банк вже став одним з найбільш динамічних кредиторів економіки [21, с. 4].

Цифровізація суспільства. Масовий перехід клієнтів на цифрові канали дає банку можливість оптимізувати витрати (менша потреба у філіях) та збільшити доходи від комісій за безготівкові операції. За умови утримання технологічного лідерства ПриватБанк може розширити клієнтську базу серед молоді, дистанційно обслуговувати українців за кордоном тощо.

Повоєнна відбудова та нові ринки. Після завершення війни очікується масштабна відбудова інфраструктури й житла в Україні, прихід іноземних інвесторів. Це колосальний потенційний ринок для банків – кредити на відбудову, обслуговування інвестиційних проєктів, валютні

операції. ПриватБанк, маючи найбільшу мережу і досвід, зможе зайняти провідну роль у фінансуванні відбудови. Також можливе відкриття філій у звільнених та нових перспективних регіонах, залучення нових клієнтів із бізнесу, що повернеться.

Приватизація банку (в довгостроковій перспективі). Хоча на час війни банк залишається у держвласності, стратегія уряду передбачає зменшення держчастки у банківському секторі. Потенційна приватизація (продаж частки інвесторам або IPO) може відкрити доступ до додаткового капіталу та міжнародного досвіду. Для банку це можливість модернізувати корпоративне управління і прискорити розвиток, якщо знайдеться стратегічний інвестор після стабілізації ситуації [28; 29].

Загрози (Threats):

Тривала війна та безпекові ризики. Головна загроза – продовження або ескалація війни. Подальші руйнування інфраструктури, окупація територій, масова еміграція населення можуть підірвати економіку, зменшити клієнтську базу і збільшити рівень непрацюючих кредитів. Безпекові ризики також утримують іноземних інвесторів від вкладень в Україну, що обмежує можливості зростання банку. Воєнні дії несуть і пряму загрозу персоналу та майну банку (наприклад, знищення відділень або ризики для життя співробітників на прифронтових територіях).

Макроекономічна нестабільність. Попри позитивні тенденції, економіка залишається вразливою. Можливе погіршення – наприклад, якщо міжнародна допомога скоротиться або затримається [21, с. 10], бюджет може опинитися в кризі, що викличе інфляцію або девальвацію гривні. Для банку це означало б знецінення гривневих активів, панічні настрої вкладників, потребу підвищувати процентні ставки за депозитами та кредитами. Також загрозою є високий рівень державного боргу і дефіциту бюджету – уряд може більше конкурувати з банками за ресурси (випуск ОВДП), витісняючи кредитування приватного сектора.

Зростання проблемної заборгованості. Війна і рецесія 2022 р. негативно вплинули на позичальників. Хоч у 2023 економіка частково відновилась, багато компаній та фізичних осіб все ще переживають труднощі. Ризик кредитних дефолтів залишається – НБУ прогнозував зростання NPL у портфелях банків після завершення програм відстрочок. Якщо війна затягнеться або погіршаться умови, ПриватБанк може зіткнутися з хвилею неплатежів, що вимагатиме сформувати значні резерви.

Конкуренція з боку приватних банків і фінтех-компаній. Хоча на час війни конкуренція дещо знизилась (частка державних банків зросла до ~60% активів сектора), все ж інноваційні конкуренти продовжують залучати клієнтів. Наприклад, мобільний банк Monobank перевищив 7 млн клієнтів і відбирає частку ринку у традиційних банків за рахунок зручності сервісу. Інші приватні банки (А-Банк, ПУМБ тощо) агресивно конкурують за роздрібних клієнтів, пропонуючи вищі ставки за депозитами чи кешбеки. Іноземні банки після стабілізації можуть зайти на український ринок. Тож загроза полягає в тому, що втрата технологічної або продуктової першості призведе до відтоку клієнтів, особливо цифрово підкованої молоді, до більш гнучких конкурентів.

Регуляторні ризики. Держава під час війни впроваджувала деякі обмеження для банків (валютні, санкційні тощо). У 2023 НБУ підвищив вимоги до капіталу банків, запровадив нові правила оцінки кредитного ризику. Для ПриватБанку виконання суворіших нормативів – виклик, адже швидке зростання активів потребує нарощування капіталу, а значні відрахування прибутку до бюджету його зменшують. Також можливе політичне втручання – як-от вимога продовжувати кредитні канікули чи обмежувати тарифи – що може шкодити рентабельності банку. Будь-які різкі зміни регуляторного поля (наприклад, оподаткування банків, правила формування резервів) є зовнішньою загрозою для стабільності прибутків.

Кіберзагрози та техногенні ризики. У кіберпросторі Україна перебуває під постійними атаками, і банки – критична ціль. Масштабна

кібератака або техногенний збій (наприклад, вихід з ладу дата-центру) можуть призвести до перебоїв в роботі ПриватБанку, втрати даних чи коштів клієнтів, що вдарить по репутації. Хоч банк і інвестує у кібербезпеку, зовнішні хакерські угруповання (підтримувані, зокрема, агресором) – постійна загроза. Окрім того, ризиком є відключення електромережі або Інтернету на значній території (через ворожі обстріли) – це може тимчасово паралізувати дистанційні сервіси банку і ускладнити доступ клієнтів до коштів.

Таким чином, зовнішнє середовище ПриватБанку у 2023–2024 роках визначається екстремальними факторами війни, але водночас демонструє приклади стійкості та появи нових можливостей. Банк загалом успішно використовує можливості (залучення клієнтів, підтримка держави) і протистоїть загрозам (підтримуючи операційну надійність і фінансову стійкість). Всупереч складним зовнішнім обставинам 2023 року, ПриватБанк продемонстрував стійкість, закріпившись як лідер фінансового ринку України та зміцнивши свою ділову репутацію [21, с. 4]. Це свідчить про ефективну взаємодію організаційної структури банку із зовнішнім середовищем.

Таким чином, підрозділ 2.2 демонструє, що зовнішні фактори справляють визначальний вплив на роботу ПриватБанку, обумовлюючи необхідність організаційних змін. З'ясовано, що серед ключових викликів для банку – політична та економічна нестабільність (воєнні дії, державне регулювання, інфляційні процеси), технологічні новації (цифровізація банківських послуг) і соціально-демографічні тенденції (міграція клієнтів, зміна поведінки споживачів). Аналіз показав, що ці чинники впливають на стратегічні пріоритети і операційну діяльність банку, вимагаючи від його структури гнучкості та здатності швидко перебудовуватися під нові умови.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури ПриватБанку

Спираючись на проведений аналіз, можна сформулювати рекомендації з оптимізації організаційної структури ПриватБанку з урахуванням викликів зовнішнього середовища. Метою запропонованих змін є підвищення адаптивності банку до швидкоплинних умов, прискорення реакції на потреби клієнтів та покращення якості обслуговування, зберігаючи при цьому належний рівень контролю і ризик-менеджменту. Основні рекомендації такі:

Впровадження гнучкої матричної моделі (agile-структури) у розробці продуктів. Хоча ПриватБанк уже застосовує проектні групи, варто підняти цю практику на новий рівень. Рекомендується створити постійно діючі крос-функціональні команди для розвитку ключових продуктів і сервісів (наприклад, команда з цифрового банкінгу, команда з обслуговування МСБ тощо). Такі команди за принципами Agile-методології об'єднують спеціалістів з різних департаментів (ІТ, маркетинг, ризики, юристи, операційники) під спільне керівництво продакт-менеджера. Вони зможуть швидко впроваджувати зміни, оновлення сервісів, тестувати нові ідеї, не проходячи багатоступеневу ієрархію погоджень. Елемент матричності у структурі стане більш вираженим: співробітники зможуть паралельно підпорядковуватися і своїм лінійним керівникам, і лідеру проектної команди. Це підвищить гнучкість організації і її здатність оперативно реагувати на технологічні та ринкові зміни. Світовий досвід банків показує, що перехід до Agile в розробці продуктів скорочує “time-to-market” нових послуг у кілька разів і підвищує задоволеність клієнтів [16, с. 24]. Для ПриватБанку це означатиме, що нові вимоги клієнтів (наприклад, підтримка чергового цифрового гаманця чи функціоналу в Privat24) будуть реалізовуватись швидше за конкурентів, що зміцнить технологічне лідерство банку.

Децентралізація оперативних рішень та посилення регіональної автономії. З огляду на воєнні ризики і різну ситуацію в регіонах, доцільно

надати макрорегіональним управлінням (МРУ) більше повноважень у межах визначених лімітів. Зокрема, делегувати на рівень МРУ ухвалення рішень щодо тимчасового закриття/відновлення відділень під час надзвичайних ситуацій, гнучкого перепрофілювання персоналу між відділеннями, встановлення розширених годин роботи тощо – без тривалого погодження з центром. Також варто підняти ліміти на проведення кредитних операцій на рівні регіонів: наприклад, збільшити повноваження кредитних комітетів МРУ щодо дрібних бізнес-кредитів чи овердрафтів для місцевого бізнесу. Це прискорить обслуговування клієнтів в регіонах, зменшить бюрократію. Прискорення прийняття рішень на місцях особливо актуальне в умовах, коли зв'язок із центром може бути ускладнений (через перебої зв'язку, електрики). Одночасно слід посилити зворотній зв'язок: регулярно залучати регіональних керівників до обговорення стратегії (наприклад, щоквартальні онлайн-наради з Правлінням) – це забезпечить врахування локальної специфіки у загальнобанківських рішеннях. Загалом рекомендована модель – це керована децентралізація: центральний офіс чітко визначає стандарти і рамки (політики ризиків, продукти, технології), але всередині цих рамок регіонали діють гнучко відповідно до ситуації на місці. Це підвищить адаптивність структури до зовнішніх факторів (наприклад, спалахів ділової активності в окремих регіонах або, навпаки, локальних криз).

Оптимізація та трансформація мережі відділень під модель “філія майбутнього”. Аналіз показав, що клієнти масово переходять на дистанційне обслуговування, при цьому утримання великої мережі фізичних відділень є витратним. Рекомендується переглянути формат присутності: замість великої кількості малих відділень – перейти до концепції менше, але більш універсальних відділень. Зокрема, поступово скоротити/об'єднати відділення у населених пунктах зі слабким навантаженням (тим більше, якщо там є інтернет і люди можуть користуватися онлайн-сервісами). Натомість у ключових містах створити

сучасні офіси відкритого типу з розширеним функціоналом: зональні центри обслуговування, де клієнт може отримати комплексні послуги (консультації, преміальне обслуговування, складні банківські продукти) і де є співробітники, здатні вирішувати нестандартні питання. Такі опорні відділення мають бути забезпечені резервним живленням, швидкісним інтернетом, електронною чергою, зоною відеозв'язку з вузькими спеціалістами головного офісу тощо. Одночасно потрібно розширити формат “мобільного банкіра”: закріпити за кожним регіоном кілька виїзних команд, які можуть за графіком приїздити в невеликі населені пункти (або працювати в режимі пересувного відділення на базі авто) – щоб забезпечити присутність навіть там, де стаціонарне відділення закривається. Така реорганізація мережі дозволить банку скоротити витрати (оренда, комунальні послуги, штат) приблизно на 10-15% без втрати охоплення клієнтів. Натомість вивільнені кошти можна спрямувати на розвиток цифрових каналів і на покращення якості обслуговування у залишених відділеннях. Мета – створити синергію фізичного і цифрового: клієнт вирішує прості питання через смартфон, а для складних випадків має доступ до висококласного сервісу в сучасному офісі. Це підвищить задоволеність клієнтів і лояльність, особливо з урахуванням соціального фактору (різні вікові групи клієнтів отримують зручніший формат обслуговування).

Посилення клієнтоцентричності та сервісної культури через зміни в структурі підпорядкування. Щоб покращити якість клієнтського обслуговування, пропонується реформувати систему мотивації та контролю фронт-офісу. Зокрема, доцільно виділити в структурі окремий підрозділ на рівні Головного офісу – Дирекцію з досвіду клієнтів (Customer Experience), яка напрямку підпорядковуватиметься члену Правління з роздрібного бізнесу. Завдання цього блоку – моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз зворотного зв'язку (скарги, відгуки), ініціювання змін у процесах обслуговування. Такий підрозділ має тісно співпрацювати з відділеннями: наприклад, на основі NPS-опитувань визначати топ-10 проблем сервісу і

спільно з регіональними керівниками впроваджувати рішення (спрощення процедур, навчання персоналу, зміни в продукті). Щоб це працювало, частину співробітників з підтримуючих напрямів (маркетинг, аналітика) можна перевести в підпорядкування цієї нової дирекції. Таким чином, рішення щодо покращення клієнтського досвіду будуть прийматися не “по вертикалі”, а по горизонталі, виходячи з голосу клієнта. Також варто збільшити автономію фронт-офісу у вирішенні проблем клієнтів: дати право менеджерам на місцях самостійно врегульовувати дрібні питання (наприклад, повернення комісії доброму клієнту, виплата страховки при дрібному інциденті тощо) без погодження з центром – у визначених межах. Це зменшить час реагування і покаже клієнту орієнтованість банку на сервіс. Загалом, дана рекомендація спрямована на культурні зміни в організації: від продуктоцентричності – до клієнтоцентричності. Структурно це проявиться у тому, що блок обслуговування клієнтів матиме достатню вагу і голос при прийнятті рішень нарівні з продуктово-фінансовими блоками.

Удосконалення системи управління ризиками та безпекою з урахуванням нових викликів. Організаційно варто переглянути розподіл функцій у блоці ризик-менеджменту і безпеки. Зважаючи на кіберзагрози, логічно підняти статус підрозділу кібербезпеки – на пряму підпорядкувати його CRO (Chief Risk Officer) або навіть створити окрему службу кібербезпеки під головою Правління. Це забезпечить більш оперативне прийняття рішень в цій сфері і концентрацію ресурсів. Також рекомендується інтегрувати функції комплаєнсу та фінансового моніторингу: нині в структурі є окремо напрям комплаєнсу і напрям фінансового моніторингу [17, с. 1]. Доцільно їх об'єднати під єдиним керівництвом (член Правління з питань комплаєнсу наразі є, це Антон Разумний [17, с. 1]). Єдина вертикаль комплаєнс/AML усуне дублювання і спростить взаємодію з регулятором. Окрім того, варто запровадити кризовий комітет у структурі банку – постійно діючий колегіальний орган,

до якого увійдуть керівники ризиків, безпеки, ІТ, операцій та регіональних підрозділів. Цей комітет оперативно реагуватиме на форс-мажори (воєнні загрози, техногенні збої) і прийматиме рішення щодо бізнес-континуїтету. Наявність чіткого кризового контуру в органограмі підвищить готовність банку до будь-яких зовнішніх шоків.

Очікується, що реалізація наведених рекомендацій позитивно вплине на здатність ПриватБанку адаптуватися до зовнішніх викликів і покращить його конкурентні позиції. Зокрема, більша гнучкість і швидкість реагування дозволять банку оперативніше впроваджувати нові послуги у відповідь на технологічні тренди або дії конкурентів. Поглиблення клієнтоцентричності сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, утриманню існуючих і залученню нових (через “сарафанне радіо” про кращий сервіс).

У результаті аналізу організаційної структури ПАТ «ПриватБанк» було визначено, що її поточна модель має значний потенціал для вдосконалення в контексті адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Для цього було сформовано альтернативну структуру, яка відображає сучасні управлінські підходи. Основні відмінності між чинною та запропонованою моделями наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Порівняльна риса працюючої та запропонованої організаційної
структури ПриватБанку

Аспект	Поточна структура (було)	Запропонована структура (стало)
Модель управління продуктами	Традиційна ієрархія при розробці нових послуг: проекти проходять через багаторівневі узгодження в функціональних департаментах. Темп впровадження інновацій стриманий.	Гнучка матрична модель (Agile-команди) для ключових продуктів: крос-функціональні проєктні групи працюють автономно над розвитком сервісів. Нові продукти запускаються швидше, регулярними ітераціями.
Розподіл повноважень	Централізація більшості управлінських рішень на рівні головного офісу.	Керована децентралізація: розширені повноваження макрорегіонів у операційних

(централізація)	Регіональні підрозділи мають обмежені ліміти та потребують погодження центру по багатьох питаннях.	рішеннях (графік роботи, локальні ініціативи), вищі ліміти на кредитні рішення на місцях. Центр встановлює рамки і стандарти, але не втручається в дрібні питання.
-----------------	--	--

Продовження таблиці 2.2.

Структура мережі відділень	Широка фізична мережа (1132 відділення на кінець 2023) зі стандартизованим форматом. Є надлишкова кількість точок у окремих регіонах при зростаючому зміщенні до онлайн-сервісів.	Оптимізована мережа: менше, але більш потужні відділення-хаби з розширеним спектром послуг. Менші відділення об'єднуються або трансформуються у цифрові міні-офіси. Розвиток мобільних банківських точок для покриття віддалених районів.
Клієнтське обслуговування	Орієнтація на продукти; фронт-офіс діє за жорсткими інструкціями і часто ескалує проблеми “наверх”. Зворотний зв'язок від клієнтів обробляється розрізненими підрозділами (маркетинг, якість).	Орієнтація на клієнта: створено єдиний центр управління клієнтським досвідом на рівні Правління. Фронт-офіс уповноважений самостійно вирішувати типові клієнтські питання на місці. Всі процеси регулярно переглядаються з погляду зручності для клієнта (на основі NPS та відгуків).
Управління ризиками і безпекою	Функції ризик-менеджменту розподілені між кількома департаментами (ризик, комплаєнс, безпека, фінансовий моніторинг) з окремою підзвітністю. Немає єдиного оперативного штабу на випадок кризи.	Інтегрована система ризик-контролю: об'єднання комплаєнсу та фінмоніторингу під єдиним керівником, підвищення статусу кібербезпеки (окрема служба під CRO). Створення постійного кризового комітету, що діє превентивно і під час надзвичайних ситуацій, координуючи дії всіх необхідних служб.

Джерело: складено автором за [20]

З таблиці видно, що запропонована структура передбачає глибоку трансформацію ключових управлінських елементів. Основні зміни спрямовані на підвищення гнучкості, децентралізацію, прискорення інноваційного процесу та посилення клієнтоорієнтованості. Особливо важливим є запровадження Agile-команд у продуктовому управлінні та створення кризового комітету в системі безпеки. Очікується, що такі зміни

дозволять ПриватБанку краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити підвищення ефективності операційної діяльності.

Також, запропоновані зміни підвищать стійкість організації: матрична структура і кризовий комітет зроблять банк менш вразливим до шоків, адже рішення зможуть прийматися командно і швидко, минаючи зайві рівні узгодження. Приміром, у разі нових викликів (загострення війни, кібератаки) банк матиме чіткий механізм реагування, що збереже довіру клієнтів і безперервність роботи.

Нарешті, варто зазначити, що частина рекомендацій вже врахована у стратегії розвитку банку. Як повідомляло Мінфін України, стратегія ПриватБанку до 2024 року передбачає три варіанти подальшої трансформації, серед яких – залучення приватних інвесторів та підготовка до потенційної приватизації [28; 29]. Успішна реалізація запропонованих організаційних змін підвищить інвестиційну привабливість банку, оскільки продемонструє його модерновість і ефективність.

Таким чином, впровадження наведених заходів з удосконалення організаційної структури ПриватБанку забезпечить кращу адаптивність до мінливого зовнішнього середовища, пришвидшить внутрішні процеси ухвалення рішень і дозволить банку утримувати лідерство на ринку, надаючи клієнтам ще більш якісний та зручний сервіс. Це особливо важливо у повоєнний період відновлення країни, коли гнучкі та клієнтоорієнтовані фінансові установи стануть рушієм економічного зростання.

Таким чином, у підрозділі 2.3 сформовано практичні рекомендації з підвищення адаптивності організаційної структури ПриватБанку до сучасних зовнішніх викликів. Запропоновано заходи для посилення гнучкості структури, зокрема зменшення зайвої ієрархічності та впровадження елементів проєктно-мережевої організації, що паралельно з традиційною ієрархією дозволить швидше реагувати на зміни.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження організаційної структури підприємства та її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем було здійснено комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів даної проблематики. Робота підтвердила важливість адаптації організаційної структури підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища як передумови стабільного функціонування та збереження конкурентних переваг.

У результаті аналізу наукових підходів до класифікації організаційних структур підприємств виявлено, що найпоширенішими типами є лінійна, функціональна, дивізійна, матрична та адаптивна структури. Кожна з них має свої переваги та обмеження, що зумовлює доцільність їх використання залежно від типу підприємства, його розміру, сфери діяльності та рівня турбулентності зовнішнього середовища. Доведено, що універсального типу організаційної структури не існує, тому підприємства повинні періодично переглядати свою внутрішню організацію відповідно до зовнішніх змін.

Проаналізовано фактори зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на організаційні структури підприємств, зокрема: економічні коливання, політична нестабільність, технологічний прогрес, зміни у законодавстві, соціальні тенденції та потреби клієнтів. Досліджено, що саме поєднання декількох таких чинників, а не окремі з них, найчастіше стає детермінантою змін в організаційній структурі. Особливо актуальним є вплив цифрових трансформацій, які вимагають від підприємств гнучкості, децентралізації управління, а також формування командних або проєктних підрозділів.

Досліджено сучасні методичні підходи до аналізу організаційної структури підприємств. Виявлено, що для комплексного оцінювання необхідне поєднання кількісних та якісних методів, таких як функціональний аналіз, метод структурного моделювання, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, аналіз ключових показників ефективності (KPI). Показано, що впровадження системного підходу до оцінювання структури дозволяє виявити не лише її сильні й слабкі сторони, але й потенційні напрямки для трансформації.

У ході аналізу організаційної структури ПАТ «ПриватБанк» з'ясовано, що вона побудована за функціонально-дивізіональним принципом із елементами централізованого управління, що відповідає масштабам та характеру діяльності банку. Виявлено, що структура загалом ефективна, однак має ряд недоліків, зокрема надмірну ієрархічність, обмежену швидкість реагування на зміни та складність горизонтальної комунікації між підрозділами. Зовнішні виклики, серед яких високий рівень конкуренції, стрімкий розвиток фінтеху, постійні зміни регуляторної бази, обумовлюють необхідність трансформації поточної структури в бік більш гнучкої та адаптивної.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури ПАТ «ПриватБанк». Зокрема, запропоновано частковий перехід до матричної моделі управління для підвищення ефективності комунікації, впровадження командно-проектного підходу для реалізації стратегічних ініціатив, оптимізацію горизонтальних зв'язків та делегування повноважень для зменшення рівня централізації. Обґрунтовано, що такі зміни дадуть змогу банку не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й посилити внутрішню синергію та інноваційний потенціал.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило гіпотезу про наявність тісного взаємозв'язку між типом організаційної структури підприємства та характеристиками зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективне функціонування організації в сучасних умовах можливе лише

за умови постійного моніторингу зовнішнього середовища та своєчасної адаптації внутрішньої структури до нових викликів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балюра Д. О. Адаптація організації до зовнішнього оточення : кваліфікаційна робота магістра за спец. 073 «Менеджмент» / Д. О. Балюра ; наук. кер. С. М. Бондаренко. – Київ : КНУТД, 2024. – 103 с. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28891/3/Diplom073_Balyura_Bondarenko.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
2. Горпиняк А. І. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації та його вплив на процеси менеджменту : кваліфікаційна робота бакалавра за спец. 073 «Менеджмент» / А. І. Горпиняк ; наук. кер. М. О. Горбашевська. – Київ : Маріупольський держ. ун-т, 2024. – 69 с. – URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6755/2/Unicheck%20Similarity%20Report%201016324379.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
3. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Є. Л. Гринь. – Харків, 2018. – 40 с. – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4343/1/aref_Gryn..pdf (дата звернення: 02.06.2025).
4. Гринь Є. Л. Методологічні засади оцінювання ефективності організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Є. Л. Гринь // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка. – 2018. – Вип. 193. – С. 189–200. – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13402/1/22_193_2018.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
5. Дідченко О. І., Бибочкіна О. Ю. Сутність та класифікація інновацій // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.

– 2013. – Т. 4. – С. 48–58. – URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

6. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 3(14). – С. 199–205. – URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kudinova-M.M.-Ribalka-A.S.-CHubach-O.R..pdf> (дата звернення: 02.06.2025).

7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., доповн. і переробл. – Тернопіль : ТНЕУ («Економічна думка»), 2019. – 368 с. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).

8. Пахомов Д. П. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 075 «Маркетинг» / Д. П. Пахомов ; наук. кер. О. Л. Нечаєв. – Київ, 2021. – 73 с. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae065728-9b09-4543-940e-f29a2aae0c15/content> (дата звернення: 02.06.2025).

9. Перевертень К. В. Визначення впливу чинників оточуючого середовища на формування стратегії підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 075 «Маркетинг» / К. В. Перевертень ; наук. кер. Т. Г. Бєлова. – Київ, 2021. – 65 с. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2836ac54-2bd0-4993-8461-a1fbc39e067b/content> (дата звернення: 02.06.2025).

10. Прус Ю., Сосніна К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством // Молодий вчений. – 2020. – № 12 (88). – С. 159–165. – URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/42/37> (дата звернення: 02.06.2025).

11. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 39. – С. 238–244. – URL: <https://surl.li/wqohsd> (дата звернення: 02.06.2025).
12. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах // Ефективна економіка. – 2022. – № 1. – URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/55020d4b-e3f6-4f9f-8008-45845cae1742/content> (дата звернення: 02.06.2025).
13. Смірнов О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2022. – № 8 (41). – С. 86–92. – URL: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=1151772> (дата звернення: 02.06.2025).
14. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. В. Степаненко. – Харків, 2018. – 28 с. – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6019/1/aref_Stepanenko_1.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
15. Воловик А. П. Оптимізація організаційної структури підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 073 «Менеджмент» / А. П. Воловик ; наук. кер. Л. О. Тимченко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. – 85 с. – URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/41884/1/KL_Upravlins_ka_diagnostyka_23.pdf (дата звернення: 02.06.2025).
16. ПАТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2009 рік. – Дніпропетровськ, 2010. – 130 с. – URL: https://static.privatbank.ua/files/data/2_13_11ar.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

17. АТ КБ «ПриватБанк». Організаційна структура управління банку. – 2024. – 1 с. – URL: https://static.privatbank.ua/files/Zahalna_orhanizatsiyya_struktura_Bank_u_zatverdzhena_rishennyam_Nahlyadovoi_rady_vid_18.04.2024.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

18. Міністерство фінансів України. ПриватБанк. – Київ, 2024. – URL: <https://mof.gov.ua/uk/privatbank> (дата звернення: 02.06.2025).

19. Міністерство фінансів України. АТ КБ «ПриватБанк» (станом на 01.01.2023). – Київ, 2023. – 1 с. – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Приват_01_01_2023.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

20. Мінфін. Працівники банків стали скаржитися на завищені норми виробітку та низькі зарплати. Які оклади працівникам пропонує Приватбанк. – Київ, 2024. – URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/14/12689159/> (дата звернення: 02.06.2025).

21. АТ КБ «ПриватБанк». Об'єднані результати: річний звіт 2023. – Київ, 2024. – 59 с. – URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9E%D0%B1%60%D1%94%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8_2023_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%281%29.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

22. АТ КБ «ПриватБанк». Корпоративне управління. – Київ, 2025. – URL: <https://privatbank.ua/en/about/management/corp> (дата звернення: 02.06.2025).

23. АТ КБ «ПриватБанк». 2024 рік ПриватБанку: нові продукти для клієнтів та рекордний податок для держави. – Київ, 2025. – URL: <https://privatbank.ua/news/2025/2/11/2024-rik-privatbanku-novi->

produkti-dlya-kliyentiv-ta-rekordniy-podatok-dlya-derzhavi (дата звернення: 02.06.2025).

24. UBN. ПриватБанк буде приватизовано до 2024 року. – Київ, 2021. – URL: <https://ubn.news/uk/privatbank-bude-privatizovano-do-2024-roku/> (дата звернення: 02.06.2025).

25. Національний банк України. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. – Київ, 2023. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye> (дата звернення: 02.06.2025).

26. Економічна правда. Банки в Україні за 2 роки скоротили близько 20% співробітників. – Київ, 2024. – URL: <https://pravda.com.ua/news/2024/02/20/710160/> (дата звернення: 02.06.2025).

27. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2022 рік. – Київ, 2023. – 134 с. – URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

28. Центр економічної стратегії. Приватизувати не можна залишити: що відбувається з продажем державних банків в Україні. – Київ, 2024. – URL: https://ces.org.ua/sale_state_banks_ukraine/ (дата звернення: 02.06.2025).

29. Мінфін. Приватизація Привата. Кабмін затвердив стратегію розвитку банку до 2024 року. – Київ, 2021. – URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/08/11/69628367/> (дата звернення: 02.06.2025).