

УДК 368.1

**ДЛУГОПОЛЬСЬКА ТЕТЯНА ІГОРІВНА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1925-963X  
e-mail: tetianadluhopolska@gmail.com

**КАТОЛА ТАРАС БОГДАНОВИЧ**

магістрант ОНП «Аналітична економіка»  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0009-0006-6199-5007  
e-mail: katola.taras@gmail.com

**ХРОПОНЮК ДАР'Я ОЛЕКСАНДРІВНА**

магістрантка ОНП «Аналітична економіка»  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0009-0000-9642-9095  
e-mail: dkhroponyuk@gmail.com

**ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА  
СТРАТЕГІЧНУ ПОВЕДІНКУ КОМПАНІЇ**

*В статті досліджується те, як економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори змінюють умови функціонування компаній і впливають на їх стратегічну поведінку. Стаття включає аналіз останніх досліджень та публікацій з цієї теми, а також розглядає практичні аспекти взаємозв'язку між зовнішнім середовищем та стратегічною поведінкою компанії. Метою статті є розуміння того, як зовнішнє середовище впливає на стратегічну поведінку компанії і як топ-менеджмент може використовувати ці знання для підвищення ефективності своєї діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. У статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління, фактори, що впливають на формування стратегії розвитку компанії в сучасних умовах (наприклад, глобалізація, технологічні зміни, розвиток інтернету, конкуренція). Досліджено практичні аспекти формування стратегії компанії (на прикладі ринку банківських послуг), зокрема визначення місії та цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії розвитку та її реалізація. Формування стратегічної поведінки компанії є складним та багатограним процесом, який потребує системного та глибокого аналізу ринкових та конкурентних умов, ресурсів та потенціалів, а також здатності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Загалом, формування стратегічної поведінки є ключовим елементом успішної роботи компанії в сучасних умовах, що вимагає системного та глибокого підходу до аналізу ринкових умов та ресурсів, а також вміння адаптуватися до постійних змін. Рекомендації, запропоновані в статті, можуть бути корисними для компаній банківської сфери, які прагнуть досягти успіху в конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічна поведінка, підприємство, формування стратегії, зовнішнє середовище, банк.

JEL classification: D20, D90

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.92.101>

**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК** | **ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах підприємства й організації зіткнулися з низкою викликів, таких як зростаюча конкуренція, швидкі зміни технологій та економічного середовища, зміни в поведінці споживачів та зростання соціальних вимог населення до продуктів і сервісів. Всі ці фактори змінюють не тільки підходи до управління, але й ставлять під загрозу успішність діяльності компаній. Тому ключовою проблемою є формування стратегічної поведінки компанії в умовах невизначеності, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Проте, на жаль, не існує універсального рішення, яке компанії можуть застосувати для формування своєї стратегічної поведінки, тому виникає необхідність дослідження різних підходів та методів для вирішення цієї проблеми.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам стратегічного управління та стратегічного аналізу підприємств і організацій присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В.О. Василенка, О.С. Віханського, Т.В. Головка, М.С. Рахмана, П. Друкера, І.С. Левик, М. Портера, С.В. Сагової, Н. Сарай, Т.І. Ткаченко, О.Б. Чернеги, З.Є. Шершньової та ін. Однак, за умов нових викликів зовнішнього середовища, обґрунтування впливу ризики-факторів на вибір стратегії компанії потребують поглибленого вивчення, чому й присвячена ця стаття.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Зважаючи на сьогоднішні найскладніші умови функціонування економіки України за умов пандемії COVID-19 та воєнного стану, підприємствам та організаціям потрібно особливу увагу приділити формуванню стратегічної поведінки для зменшення ризиків та зайняття кращої позиції на ринку.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження – це опрацювання сучасних тенденцій та проблем, пов'язаних з формуванням стратегічної поведінки компаній в умовах сучасного бізнесу, аналіз основних факторів, які впливають на

формування стратегічної поведінки та розгляд найефективніших стратегій, які можуть бути застосовані для досягнення своїх цілей та посилення конкурентоспроможності на ринку (на прикладі ринку банківських послуг).

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегічна поведінка компанії має значний вплив на її функціонування та досягнення мети. Відповідна стратегія може допомогти підприємству чи організації визначити свої конкурентні переваги та ризики на ринку, окреслити пріоритетні напрямки розвитку, оцінити ризики та обрати оптимальний спосіб їх управління. Крім того, стратегічна поведінка підприємства може певним чином обумовлювати його внутрішню структуру та культуру та впливати на ефективність роботи колективу та досягнення поставлених цілей. Дієве формування та реалізація стратегічної поведінки є ключовим фактором успішності підприємства в сучасних умовах глобалізації та швидких змін в бізнес-середовищі. Протягом останніх років економіка України функціонує у доволі нестабільних умовах. У 2019 р. Україна вийшла з рецесії і її валовий внутрішній продукт зріс на 3,2%. Однак, у 2020 р. економіка України опинилась під впливом коронавірусної пандемії COVID-19, що призвело до скорочення ВВП країни на 4%, а також до погіршення інших макроекономічних показників, таких як зменшення експорту, збільшення безробіття та інфляції.

У 2021 р. економіка України почала відновлюватися після кризи, але відновлення було обмеженим і нестійким через нестабільність на ринку праці, невизначеність політичної ситуації в країні та складну ситуацію на світових ринках. У 2022 р. у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України економіка зазнала і зазнає великих втрат. За попередньою оцінкою аналітиків Міністерства економіки (з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання), зробленою з урахуванням оперативної оцінки Держстату реального ВВП за 3 квартали 2022 р. (у I

кварталі зменшення порівняно з I кварталом попереднього року на 15,1%, у II кварталі – на 37,2%, у III кварталі – на 30,8% відповідно), падіння ВВП за підсумком попереднього року оцінюється на рівні 30,4% ( $\pm 2\%$ ) [1]. Оцінки охоплюють загальну ситуацію на ринку, враховуючи як малий та середній, так і великий бізнес. Останній не зазнав таких серйозних втрат, на відміну від малого та частини середнього бізнесу. Результати дослідження Advanter Group свідчать [2], що загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні за час повномасштабного російського вторгнення оцінюються в 64-85 млрд доларів США. За даними опитування представників МСБ, 49% підприємств малого та середнього бізнесу, станом на березень 2023 р., зупинені або майже зупинені. Лише 15% не змінили, або навіть збільшили обсяги робіт порівняно з довоєнним часом. Середні втрати становлять від \$38,5 тис. у мікропідприємств до \$2,1 млн у середніх. Більшість представників МСБ відкинули ідею релокації свого підприємства: 71% не перевозили свій бізнес та не планують цього робити; 20% перевезли підприємства в інші регіони України; 4,4% переїхали за кордон [1]. Серед основних причин, які заважають підприємцям відновити діяльність [1; 2; 3]: брак платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; неможливість прогнозувати розвиток ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; брак капіталу; зруйновані ланцюги постачання; невчасні розрахунки з клієнтами, або неможливість здійснити оплату. Малі та середні підприємства стали заручниками умов зовнішнього середовища, що в свою чергу вплинуло на функціонування їх бізнесу. Вищезазначене є прикладом того, що середовище, в якому діє підприємство, може відігравати важливу роль у визначенні його успіху чи невдачі. У зв'язку з цим, актуалізуються нові дослідження впливу зовнішнього середовища на стратегічну поведінку підприємства та ефективне управління цим впливом, особливо в умовах війни, коли при виборі стратегій розвитку підприємства вплив зовнішніх факторів відіграє ключову роль.

Стійкий (сталий) економічний розвиток підприємств є основою для розробки та реалізації бізнес-стратегій, що мають носити

комплексний та системний характер [4]. Стратегія стійкого економічного розвитку передбачає досягнення цілей розвитку підприємства на засадах стійкості, спираючись на наявний вихідний базис та атрибутивні характеристики розвитку. Відповідно до можливих векторів розвитку можна виділити 3 групи стратегій, в рамках яких формується набір стратегічних альтернатив стійкого економічного розвитку бізнес-одиниць [4]:

1) стратегією для висхідного вектору є стратегія росту, що передбачає підвищення як кількісних показників, так і якісних характеристик діяльності підприємства;

2) стратегія збереження позицій відповідає нейтральному вектору розвитку – підтримки сталості у ринковому просторі;

3) рух підприємства за спадним розвитком передбачає реалізацію стратегії скорочення, що полягає у зменшенні окремих напрямків діяльності підприємства або скороченні частини неефективних активів і підсистем підприємства.

Поняття стратегії та стратегічної поведінки інколи ототожнюються, як наприклад у В.О. Василенка [5, с.148]. Однак таке ототожнення частково не відповідає внутрішній природі терміну «поведінка», яке передбачає спроможність організму (суб'єкту) змінювати власні дії під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Ковтун І.О. визначає стратегічну поведінку підприємства як сукупність дій з використання можливостей нейтралізації загроз зовнішнього середовища, які змінюють стратегічний потенціал підприємства з метою досягнення поставлених цілей розвитку [6, с.28].

Будь-яке підприємство за умов ринкової економіки є відкритою системою, яка взаємодіє із ринком і його факторами, адже ринок – це середовище в якому проходить весь життєвий цикл організації. Ринкове середовище може як сприятливо, так і негативно впливати на розвиток організації. Повністю уникнути негативного впливу зовнішнього середовища на підприємство неможливо, оскільки деякі змінні, такі як політична ситуація або кризові ситуації в економіці, є поза контролем підприємства.

Проте, підприємства можуть вживати низку заходів, щоб зменшити вплив

зовнішнього середовища на їх діяльність, такі як:

- ретельний аналіз зовнішніх чинників середовища, що можуть впливати на його діяльність, з метою попередження можливих проблем і своєчасного реагування на зміни;
- диверсифікація бізнесу, тобто використання можливості розвитку різних напрямків діяльності, щоб зменшити ризики в разі кризових ситуацій;
- встановлення партнерських відносин (укладення довгострокових договорів з поставальниками та клієнтами, що може забезпечити стабільність підприємства в умовах невизначеності);
- забезпечення фінансової стійкості підприємства, шляхом формування достатніх ре-зєрвів коштів, щоб витримати економічні кризи та зміни в зовнішньому середовищі;
- розвиток нових продуктів та послуг з метою завоювання лідерських позицій на ринку з огляду на нові потреби та тенденції;
- ефективне управління, яка дозволяє швидко та якісно приймати рішення з метою мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища.

«Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечують високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість» [7, с.21]. З. Шершньова «стратегічну поведінку підприємства поділяє на пасивну (коли протидія є недоцільною), протидію (домінування на ринку), компромісу та маніпулювання поведінкою контрагента» [8]. На думку багатьох науковців [9; 10; 11; 12], «вибір моделі стратегічної поведінки складається з декількох кроків, якими є стратегічний моніторинг, створення бази знань про стратегічні наміри контрагентів, розробка та обґрунтування моделі стратегічної поведінки, її реалізація, оцінка та контроль досягнутих результатів. Кожна модель стратегічної поведінки повинна чітко відповідати стратегічним цілям компанії та доповнювати обрану стратегію. При цьому необхідно пам'ятати, що незалежно від вибору моделі стратегічної поведінки, потрібно дискретно

проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх загальну оцінку».

Стратегічна діяльність компанії обмежується законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою. На компанію чинять вплив численні стейкхолдери, серед яких варто відмітити зацікавлені групи, ЗМІ тощо. Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі, що постійно повинні вивчати розробники стратегії.

На формування стратегічної поведінки підприємства впливає безліч факторів, що можна дослідити через SWOT-аналіз, на основі якого оперативно та якісно можна побудувати подальші стратегічні кроки для компанії, яка працює на ринку, враховуючи потенційні загрози та слабкі сторони галузі (ринку, регіону, підприємства) [13].

Аналіз зовнішнього середовища допомагає організації краще планувати свою діяльність з урахуванням змін у швидкозмінному конкурентному середовищі. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються зростанням конкурентів та загостренням боротьби між ними у всіх сферах економіки, саме тому ефективне управління постає одним з найважливіших завдань для суб'єктів господарювання [14]. Ті організації, які постійно удосконалюють свою систему управління та працюють над створенням конкурентних переваг, більше контролюють ринок і безперечно, виграють з цього, здобуваючи низку переваг [15; 16].

Для аналізу зовнішнього середовища АТ «А-Банк» проведено SWOT-аналіз (табл. 1), завдяки чому можливо визначити та порівняти сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості організації.

З матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що акцент діяльності організації має бути спрямований саме на слабкі сторони для уникнення ключових проблем банку та покращення компетентностей персоналу.

Банківський ринок України не позбавлений загроз, як внутрішніх, так і зовнішніх, які в кризові часи (наприклад, під час воєнного стану) тільки наростають та збільшують тиск на організації. В такому випадку, потрібно більш активно використовувати сильні сторони та реалізовувати потенційні можливості.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз ринку банківських послуг на прикладі АТ «А-Банк»**

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weakness)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• структура банку</li> <li>• командний стиль роботи</li> <li>• проста сервісна лінійка</li> <li>• затребувані послуги (кредити, депозити)</li> <li>• перебудова роботи в режим онлайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатня диверсифікація бізнесу</li> <li>• слабка компетенція персоналу у напрямку дизайну корпоративного бізнесу</li> <li>• зростання шахрайських транзакцій</li> </ul>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання технологій, які дозволять конкурувати з основними операторами ринку</li> <li>• переділ ринку (залучити на обслуговування клієнтів банків, в яких є складнощі через наслідки війни)</li> <li>• можливість роботи з бюджетними організаціями</li> <li>• орієнтація на кредитування реального сектора економіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повномасштабне вторгнення рф в Україну</li> <li>• фінансова криза, як наслідок – падіння платоспроможного попиту населення і бізнесу</li> <li>• перехід деяких сервісів до Приватбанку</li> <li>• ухвалення закону про фінансові послуги</li> <li>• затвердження закону про спліт</li> <li>• питання інформаційної безпеки</li> <li>• міграція населення</li> </ul>

Джерело: [13; 17]

Таблиця 2

**PEST-аналіз ринку банківських послуг України на прикладі АТ «А-Банк»**

<b>Р – Політичні</b>	<b>Е – Економічні</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державні проекти.</li> <li>2. Загально-державна політика.</li> <li>3. Вплив держави на ринок.</li> <li>4. Податкове регулювання.</li> <li>5. Глобалізація державної політики.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акти регулювання допуску нових продуктів та сервісів на ринок.</li> <li>2. Ліцензування діяльності.</li> <li>3. Економічна ситуація / зростання.</li> <li>4. Рівень доходів та інфляції.</li> <li>5. Динаміка ставки рефінансування.</li> <li>6. Стабільність валюти.</li> </ol>
<b>S – Соціальні</b>	<b>T – Технологічні</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання населення.</li> <li>2. Розвиток системи освіти.</li> <li>3. Тенденції образу життя.</li> <li>4. Користувацькі вподобання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація обладнання.</li> <li>2. Використання машинного навчання, штучного інтелекту, Big Data.</li> <li>3. Поява нових інноваційних технологій.</li> </ol>

Джерело: [13; 17]

Правильний аналіз ринку дозволить сформувати міцну стратегію. Особливу увагу варто звернути на зовнішні чинники, оскільки саме вони становлять найбільшу загрозу для будь-якого підприємства чи організації. Тому крім SWOT-аналізу, для формування ефективного стратегічного плану підприємства потрібно також провести PEST-аналіз (табл. 2).

PEST-аналіз дозволяє виявити усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за кількома категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. На основі цього аналізу можна краще зрозуміти основні потенційні загрози, які надходять із зовнішнього середовища, та побудувати стратегію розвитку підприємства, яка дозволить зменшити вплив даних чинників [13]. PEST-аналіз проводиться з метою отримання даних про сфери роботи компанії, на які вона або зовсім не має впливу, або ж має опосередкований вплив. Він допомагає визначитися з можливими ризиками та заздалегідь підготувати програми їх подолання. Також він (особливо соціальний аналіз) є необхідним для маркетингового позиціонування товару на ринку, тому що враховує зміну базису життя цільової аудиторії.

Основні кількісні та якісні показники АТ «А-Банк» відображені в табл. 3.

Існує декілька основних стратегій розвитку компаній з метою мінімізації впливу зовнішніх факторів:

- диверсифікація продуктів або послуг (якщо підприємство пропонує різноманітні продукти або послуги, то його бізнес буде менш залежним від зміни попиту на певний продукт чи послугу);

- розширення географії ринку (якщо підприємство працює на різних ринках, то

його бізнес буде менш чутливим до зміни ситуації на одному ринку);

- розробка власної мережі постачальників або розвиток власного виробництва, що дозволяє підприємству контролювати якість та терміни поставки товарів, зменшує ризик залежності від зовнішніх постачальників;

- використання аналізу ризиків та планування надзвичайних ситуацій (підприємство може здійснювати оцінку ризиків, пов'язаних з зовнішніми факторами, і розробляти плани дій у випадку виникнення надзвичайних ситуацій);

- розвиток співпраці зі стейкхолдерами (співпраця зі стейкхолдерами, такими як урядові органи, інші підприємства, громадські організації тощо, може зменшити ризик залежності від зовнішніх факторів та забезпечити більшу стійкість бізнесу);

- інноваційний розвиток (розробка та впровадження нових технологій, продуктів та послуг може забезпечити підприємству конкурентну перевагу).

Проте ці заходи потрібно розглядати комплексно при формуванні стратегічних планів підприємства, таким чином організація буде мати низку переваг над конкурентами. В разі зміни ринку в негативну сторону, компанії із стратегією, яка включає в себе мінімізацію негативних факторів, буде почуватися впевненіше за несприятливих умов на ринку.

Стратегічна мета, наприклад, АТ «А-Банк» – стати банком, що найдинамічніше розвивається серед усіх невеликих банків України за рахунок активного залучення коштів на обслуговування фізичних осіб і досягти одного з найменших у країні показника проблемності активів за рахунок якісного управління ризиками [16].

Таблиця 3

**Показники діяльності АТ «А-Банк» станом на березень 2023 р.**

	Показники	Значення
Кількісні	Активні кредитні картки	695500
	Кількість відділень по Україні	215
	Кількість вкладників	2800000
Якісні	Народний рейтинг	1 місце
	Рейтинг стійкості	13 місце
	Рейтинг за депозитами фізичних осіб	19 місце
	Рейтинг за регулятивним капіталом	17 місце
	Рейтинг за кредитами фізичним особам	4 місце

Джерело: [17]

Таблиця 4

**Стратегія розвитку та пріоритетні напрями діяльності АТ «А-Банк»**

Концентрація	Диференціація	Результат 2023
<ul style="list-style-type: none"> <li>• депозити</li> <li>• кредитні картки</li> <li>• кеш-кредити</li> <li>• а-кредит</li> </ul>	А-Банк24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш ніж 1 млн задоволених клієнтів</li> <li>• більш ніж 300 тис. клієнтів в мобайл-банкінгу</li> <li>• більш ніж 3,5 млрд грн депозитів</li> <li>• 380 тис. кредитних карток в сальдо</li> <li>• більш ніж 1 млрд грн кеш-кредитів</li> </ul>

Джерело: [17]

Таблиця 5

**Стратегія 2023 – нова онлайн-платформа обслуговування**

1	Квартали		2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• новий “зарплатний проект”</li> <li>• кабінет еквайрингу</li> <li>• кредити (перегляд)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валютні операції</li> <li>• аналітика</li> <li>• приймання платежів</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• депозити</li> <li>• кредити (керування)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система «iTiny» OFF</li> </ul>	
3	Квартали		4

Джерело: [17]

Згідно зі Стратегією АТ «А-Банк» на 2023 р., цілями Банку є [17]:

– збільшення клієнтської бази за рахунок підвищення ефективності продаж банківських послуг та якості обслуговування клієнтів;

– підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок навчання і витіснення низькоефективних співробітників;

– безбиткова робота відділень.

Стратегічна мета банку може варіюватися в залежності від його бізнес-моделі та цілей. Проте, загальною стратегічною метою більшості банків є забезпечення максимальної прибутковості для своїх акціонерів та забезпечення ефективного функціонування банку. Для досягнення цієї мети банк може використовувати різні стратегії.

Максимальна економічна ефективність буде досягнута шляхом залучення та надання роздрібних банківських послуг фізичним та юридичним особам з урахуванням таких стратегічних орієнтирів (табл. 4):

✓ зростання клієнтської бази;

✓ диверсифікація активів та пасивів;

✓ завоювання ринку грошових переказів шляхом залучення потенційної клієнтської бази відділень банку (транспортні компанії, студенти, страхові компанії, туристичні фірми, шлюбні агенції, приватні підприємці тощо);

✓ підвищення якості обслуговування клієнтів (зростання професіоналізму, скорочення часу проведення готівкових операцій);

✓ збільшення кількості активних кредитних карток, активності банківського бізнесу.

Концентрація за вкладами АТ «А-Банк» на 2023 р. виглядає наступним чином:

– гнучкість у керуванні залученням вкладів (конкурси, акції, мотивація персоналу);

– утримання: 60% гривня, 40% іноземна валюта;

– сервіси для зручності та довіри клієнтів (замовлення валюти в А-Банк24, скасування лонгації на будь-якому терміні вкладу, спрощення продуктового ряду).

Стратегія 2023 р. АТ «А-Банк» полягає у створенні нової онлайн-платформи сервісів (табл. 5).

Безперервна робота відділень АТ «А-Банк» полягає в наступному:

1) доступність – станом на 01.01.2023 р. банківська мережа становить 200 відділень (16 відділень знаходяться на окупованих територіях та в зоні бойових дій);

2) ефективність – оптимізація 20% відділень діючої мережі через скорочення неефективних відділень у зв'язку зі зменшенням клієнтотоку та переходом в on-line;

3) автономність – формування мережі ефективних відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, 83 відділення входять до державної об'єднаної мережі “Power banking” та забезпечені 100% альтернативним електроживленням, а також 57% із них вже підключено до альтернативних каналів зв'язку.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, можна констатувати, що зовнішнє середовище має значний вплив на формування стратегічної поведінки підприємства чи організації. Наявність високого рівня конкуренції на ринку, поява нових технологій, зміна попиту споживачів та інші фактори зовнішнього середовища

можуть вплинути на підприємство і спонукати його до зміни стратегії. Важливим фактором, який варто враховувати при формуванні стратегії, є не тільки поточний стан зовнішнього середовища, але й його прогнозована динаміка в майбутньому.

Конкуренція у наданні банківських послуг, зокрема, постійно зростає, адже на ринку розміщуються по суті одні й ті ж продукти та послуги. Таким чином, знання основних технологій, якість обслуговування, та індивідуальний підхід до кожного клієнта є основою політики кожного банку. Загострення конкурентної боротьби в банківському бізнесі, універсалізація банківської діяльності, запровадження передових інформаційних технологій, що кардинально змінюють форми і системи збуту продуктів банку, персоніфікація традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів, формування системи партнерських відносин між клієнтами і банком змушують банківські установи опановувати нові концепції та інструменти банківського маркетингу з метою підвищення якості банківського обслуговування.

Основними завданнями банків на сьогодні є: 1) забезпечення високих показників діяльності банку; 2) здійснення якісного і кваліфікованого обслуговування клієнтів; 3) забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед клієнтами; 4) забезпечення репутації надійного і ділового партнера.

## Література

1. Рік швидких відповідей закінчується. Як українська економіка пережила війну 2022 року. Сім графіків про втрати, допомогу та людей. URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovidey-zakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhila-viynu-2022-roku-sim-grafikov-pro-vtrati-dopomogu-ta-lyudey-22122022-10665>. (дата звернення: 17.03.2023)
2. За час війни малий та середній бізнес втратив до \$85 мільярдів – експерти. URL: <https://www.ceskenoviny.cz/ukrinform/ukrajinsky/zprava.php?id=1001260>. (дата звернення: 17.03.2023)
3. Діденко С. До \$85 мільярдів: втрати малого та середнього бізнесу за час війни. 2022. URL: <https://ua.news.ua/money/do-85-myllyardov-potery-malogo-y-srednego-byznesa-za-vremya-vojny>. (дата звернення: 17.03.2023)
4. Чернега О.Б., Іванчук К.О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3941>. (дата звернення: 17.03.2023)
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Львів: “Новий світ – 2000”, 2006. 388 с.



7. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. №3. Т.1. С.174-178.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Мараховська К.А., Мараховська Т.О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4(51). С.93-97.
10. Костецька Н.І., Лотиш О.Я. Економічна сутність стратегії підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип.251. Т.4. С.1045-1052.
11. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Львів: “Новий світ – 2000”, 2007. 268 с.
12. Длугопольська Т.І., Сентик М.В. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. №4(46). С.49-57.
13. Рахман М.С., Корабельский С.О. ІТ-галузь України в очах світової спільноти. *Бізнес-Інформ*. 2020. №7. С.181-188.
14. Стеблюк Н. Використання сценарного підходу в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць*. 2020. С.21-22. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.05>
15. Кречотень І.М., Корнієнко М.В. Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту. *Ефективна економіка*. 2017. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950>
16. Марценюк-Розарьонова О.В., Шмігельська В.В. Аналіз сучасного стану ринку банківських послуг в Україні та напрями його розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. №10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6594>
17. Основні відомості про А-Банк. <https://a-bank.com.ua/about/general>.

#### References

1. The year of quick responses is coming to an end. How the Ukrainian economy survived the war in 2022. Seven graphs on losses, aid, and people. URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovidey-zakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhila-viynu-2022-roku-sim-grafikiv-pro-vtrati-dopomogu-ta-lyudey-22122022-10665>. (date of application: 17.03.2023)
2. During the war, small and medium-sized businesses lost up to \$85 billion – experts. URL: <https://www.ceskenoviny.cz/ukrinform/ukrajinsky/zprava.php?id=1001260>. (date of application: 17.03.2023)
3. Didenko S. (2022). Up to \$85 billion: losses of small and medium-sized businesses during the war. URL: <https://ua.news.ua/money/do-85-myllyardov-potery-malogo-y-srednego-byznesa-za-vremya-voyny>. (date of application: 17.03.2023)
4. Chernega O.B., Ivanchuk K.O. (2015). Strategic behavior of the enterprise in the system of ensuring sustainable economic development. *Efficient economy*. No.1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941>. (date of application: 17.03.2023)
5. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2004). Strategic management of the enterprise. Kyiv: Center for Educational Literature. 400 p.
6. Kovtun O.I. (2006). Enterprise strategy. Lviv: “New World – 2000”. 388 p.
7. Kiyashko E.V. (2009). Problems and necessity of implementation in modern conditions of strategic planning at enterprises. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. No. 3. Т.1. P.174-178.
8. Shershnyova Z.E. (2004). Strategic management: Textbook. Kyiv: KNEU. 699 p.
9. Marakhovska K.A., Marakhovska T.O. (2013). Peculiarities of using foreign strategic planning experience at Ukrainian enterprises. *Herald of socio-economic research*. Issue 4(51). P.93-97.
10. KostECKa N.I., Lotysh O.Ya. (2009). The economic essence of the company's strategy. *Economics: problems of theory and practice*. Issue 251. Т.4. P.1045-1052.
11. Shvayka L.A. (2007). Enterprise activity planning. Lviv: “New World – 2000”. 268 p.
12. Dluhopolska T.I., Sentyk M.V. (2023). Successful cases of international companies in the field of corporate social responsibility. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. No.4(46). P.49-57.
13. Rakhman M.S., Korabelskiy S.O. (2020). IT-Industry of Ukraine in the Eyes of the World Community. *Business-Inform*. No.7. P.181-188.
14. Stebluk N. (2020). Using the scenario approach in the enterprise management system. *Collection of scientific works*. P.21-22. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.05>

15. Krekoten I.M., Korniienko M.V. (2017). Prospects for the use of social media marketing in the promotion of banking products. *Efficient economy*. No. 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950>
16. Martsenyuk-Rozaronova O.V., Shmigelska V.V. (2018). Analysis of the current state of the banking services market in Ukraine and directions of its development. *Efficient economy*. No. 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6594>.
17. Basic information about A-Bank. <https://a-bank.com.ua/about/general>.
- 

**Abstract**

**DLUHOPOLSKA Tetiana, KATOLA Taras, KHROPONIUK Daria**

***The influence of the external environment on the formation of the strategic behavior of the company***

*The article is dedicated to studying the impact of the external environment on the formation of a company's strategic behavior. In particular, it explores how economic, political, social, and technological factors change the conditions of a company's functioning and affect its strategic behavior. The article includes an analysis of recent research and publications on this topic, as well as practical aspects of the relationship between the external environment and a company's strategic behavior. The goal of the article is to understand how the external environment affects a company's strategic behavior and how company management can use this knowledge to improve their effectiveness in the modern market environment. The article discusses the issues of forming strategic behavior of companies in conditions of instability and uncertainty. The article examines the theoretical aspects of strategic management as well as practical aspects of forming a company's strategy. The theoretical aspects of strategic management are presented, where the main approaches to forming a company's strategy are considered and the main stages of forming a strategy are defined. Factors that affect the formation of a company's strategy in modern conditions, such as globalization, technological changes, internet development, and competition, were also explored. The practical aspects of forming a company's strategy were investigated, including determining the mission and goals of the company, analyzing the external and internal environment, choosing a development strategy, and implementing it. The article also discusses methods for evaluating the effectiveness of a strategy and the risks associated with its implementation. The general conclusion of the article is that forming a company's strategy in modern conditions is a complex process that requires a comprehensive approach and careful analysis of all factors that affect the company. Forming a company's strategic behavior is a complex and multifaceted process that requires a systemic and in-depth analysis.*

**Key words:** *strategic management, strategic behavior, enterprise, strategy formation, external environment, bank.*

---

Стаття надійшла до редакції 25.05.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Длугопольська Т. І., Катола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 92-101.

Dluhopolska T., Katola T., Khroponiuk D. (2024) The influence of the external environment on the formation of the strategic behavior of the company. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 92-101.

