

ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНІХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Наукові праці МАУП, 2016, вип. 49(2), с. 156–163

Діяльність сучасної банківської установи відбувається за умов нестабільності фінансових ринків, коливання валютно-обмінного курсу та відповідного падіння платоспроможного попиту з боку клієнтів, що супроводжується підвищенням конкуренції на ринку банківських послуг, спричиняє додаткові ризики банківської діяльності, зумовлює необхідність постійного відстеження тенденцій зміни зовнішнього середовища і трендів конкурентних переваг банку та його прямих і потенційних конкурентів.

Діяльність сучасної банківської установи відбувається за умов негативного впливу кризових явищ, нестабільності фінансових ринків, коливання валютно-обмінного курсу та відповідного падіння платоспроможного попиту з боку клієнтів. Це зумовлює підвищення конкуренції на ринку банківських послуг. Невизначеність умов зовнішнього середовища спричиняє додаткові ризики банківської діяльності, що можуть виступати як стимулятори, так і дестимулятори зміни конкурентних переваг банку. За таких умов керівники банку не можуть передбачити, напевно, як зміняться їх конкурентні переваги під дією факторів зовнішнього середовища. Така ситуація зумовлює необхідність постійного відстеження тенденцій зміни зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентних переваг банку та його прямих і потенційних конкурентів.

Для вирішення цього завдання може бути використана система моніторингу конкурентних переваг банку, основним завданням якої є відстеження зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сприяння своєчасній адаптації банківської установи до них, коригування поточних показників його діяльності. Це дасть можливість приймати

обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підтримку та посилення наявних конкурентних переваг банківської установи, формування їх інноваційних видів та забезпечення їх стійкості у довгостроковому періоді, а також збереження набутої конкурентної позиції банківської установи на ринку банківських послуг. У цьому контексті слід зазначити, що “швидке і якісне реагування на зміни зовнішнього середовища є одним з конкурентних переваг у сучасному бізнесі” [2].

Створення ефективної системи моніторингу конкурентних переваг банку дасть змогу підвищити ефективність їх оцінки за рахунок відстеження даних про зміни конкурентних переваг банку та його конкурентів внаслідок зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування. Це також дасть можливість створити повну та адекватну інформаційну базу, що підвищить обґрунтованість заходів управлінського впливу, спрямованих на адаптацію до умов функціонування, а також дасть змогу встановити систему зворотного зв'язку ухвалення управлінських рішень та їх результатів у процесі розробки нової або коригування існуючої конкурентної стратегії.

Розглядаючи моніторинг як функцію управління [4], слід зазначити, що його ре-

зульгати підвищують обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на підтримку відповідного рівня існуючих конкурентних переваг та формування їх інноваційних видів у процесі формування портфеля конкурентних переваг банківської установи, адекватного потребам зовнішнього середовища функціонування та узгодженого з конкурентним потенціалом банку.

При розробці системи моніторингу конкурентних переваг банку слід зазначити, що вона буде ефективною за умов чіткого визначення інформаційного поля та оптимальної періодичності його проведення. Періодичність моніторингу конкурентних переваг банку визначається динамічністю зміни факторів його об'єкта та інтенсивністю конкурентної боротьби на ринку банківських послуг. Основними завданнями системи моніторингу є забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень, стабільного розвитку об'єкта моніторингу, попередження несприятливих подій та усунення (локалізації) їх негативних наслідків.

Дотримання зазначених умов у процесі формування програми моніторингу конкурентних переваг банку дасть змогу оперативно відстежувати зміну їх рівня, своєчасно визначити динаміку змін потреб зовнішнього середовища функціонування банківської установи, оцінити агресивність поведінки конкурентів та вжити заходів щодо підтримки існування і створення інноваційних конкурентних переваг банку в системі формування їх ефективного портфеля.

При розробці послідовності етапів моніторингу конкурентних переваг банку слід враховувати той факт, що для кожного окремого банку характерні індивідуальний тип корпоративної культури, організаційної структури та ієрархії управління і, відповідно, специфічна інформаційна система, яка входить до складу системи моніторингу та визначає рівень його ефективності. Таким чином, з метою вирішення основних завдань моніторингу — формування оперативної та об'єктивності інформації щодо фактичного стану об'єкта моніторингу, в процесі розробки системи моніторингу конкурентних пе-

реваг банку особливої уваги слід приділити процесу його організації з урахуванням наведених положень.

Можна запропонувати наступну послідовність етапів процесу моніторингу конкурентних переваг банку, спрямованого на підвищення ефективності їх оцінки в умовах невизначеності зовнішніх умов функціонування:

1. Визначення мети, завдань, об'єкта та суб'єктів моніторингу. Ключовою складовою даного етапу моніторингу конкурентних переваг банку є конкретизація його мети і завдань.

Метою моніторингу конкурентних переваг банку є формування системи інформаційного забезпечення ухвалення топ-менеджментом банку оперативних управлінських рішень у процесі формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку як основи його конкурентоспроможності.

До ключових завдань моніторингу належать:

- систематичне спостереження та нагромадження інформації про стан конкурентних переваг банку в динаміці;
- оцінка фактичного рівня існуючих конкурентних переваг банку у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами;
- ідентифікація потреб зовнішнього середовища функціонування банку;
- виявлення факторів змін конкурентних переваг банку;
- прогнозування рівня конкурентних переваг банку з урахуванням впливу змін їх факторів;
- розробка системи інформаційного забезпечення обґрунтування управлінських рішень щодо формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку.

В економічній літературі під об'єктом моніторингу розуміють явище, процес, стан, основними характеристиками яких є мінливість, динамічність, які вимагають керованості з боку суб'єкта моніторингу [1]. На підставі такого визначення, об'єктом моніторингу конкурентних переваг банку будемо вважати систему пов'язаних причинно-наслідкови-

ми зв'язками конкурентних переваг банку, їх факторів, а також інструментарію формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку та забезпечення їх стійкості у динаміці.

В якості суб'єктів моніторингу, на думку К. П. Аветісян і Г. В. Толкачева, виступають люди, члени однієї команди, які в загальному плані являють собою або підприємство, або державну організацію залежно від рівня і об'єкта моніторингу. Розглядаючи особливості застосування методики моніторингу на мікрорівні, а саме у системі забезпечення конкурентоспроможності банку, процес моніторингу його конкурентних переваг має здійснюватись спеціально сформованими робочими групами, в яких задіяні фахівці усіх його структурних підрозділів, задля забезпечення системності дослідження сукупності аспектів функціонування установи та обґрунтування чітких об'єктивних управлінських рішень у сфері управління конкурентними перевагами банку. Необхідність залучення до робочих груп представників усіх підрозділів банку пояснюється тим фактом, що кожен підрозділ організації вносить свій вклад у формування конкурентних переваг суб'єкта конкурентної боротьби [4]. Крім того, до процесу моніторингу можуть бути залучені зовнішні експерти, які мають досвід аналізу конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах, що на практиці визначається як "аутсорсинг" (при цьому слід враховувати порівняно високу вартість послуг зовнішніх експертів).

2. Підготовчий етап. На даному етапі визначають організаційні засади проведення моніторингу конкурентних переваг банку, розподіляють функціональні обов'язки учасників робочої групи, формують систему моніторингових індикаторів, окреслюють перелік конкурентів, визначають джерела інформаційного забезпечення та напрями інформаційних потоків, а також здійснюють вибір та обґрунтування методів дослідження і технічного забезпечення процесу моніторингу конкурентних переваг банку.

Даний етап відіграє важливу роль та його чітка організація є основою досягнення за-

планованих результатів — формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку та забезпечення їх стійкості у довгостроковій перспективі.

Ключовою складовою підготовчого етапу процесу моніторингу конкурентних переваг банку є формування системи показників, які найточніше та об'єктивно характеризують рівень конкурентних переваг банківської установи на ринку банківських послуг у цілому чи в його окремих сегментах та дають змогу відстежити їх зміну в динаміці — системи моніторингових індикаторів [3], які "формується за критеріями комплексності, інтегративності відбиття результуючого стану основних причинних взаємодій у їх кількісних і якісних взаємозв'язках" [5]. При розробці моніторингових індикаторів слід виокремлювати оптимальні показники з точки зору тривалості та вартості їх виміру в процесі спостережень за об'єктом моніторингу. Застосування у процесі моніторингу показників, вимірювання яких обходиться занадто дорого чи дозволяє відстежити зміни об'єкта моніторингу лише протягом певного періоду, може спричинити неточності трактовки результатів та викривити реальну картину стану конкурентних переваг банку і перспектив їх розвитку. Набір моніторингових індикаторів дає можливість оперативно збирати інформацію щодо фактичного рівня конкурентних переваг банку, факторів їх зміни, стану зовнішнього середовища функціонування, а також на основі систематизації цих даних обґрунтовувати добір інструментів оперативного коригування рівня пріоритетних конкурентних переваг банку на певному етапі реалізації його конкурентної стратегії.

У системі інформаційних потоків банку, як будь-якої організації з багаторівневою ієрархією управління, інформація поділяється на первинну та аналітичну (узагальнюючу). З позиції системності дослідження та досягнення об'єктивності результатів моніторингу конкурентних переваг банку в системі моніторингових індикаторів необхідно враховувати первинну інформацію його фінансового обліку та на основі оперативної її обробки та систематизації формувати аналі-

тичні показники як базу прийняття ефективних управлінських рішень у системі формування портфеля конкурентних переваг банку, адекватного умовам зовнішнього середовища банку та узгодженого з його конкурентним потенціалом.

Таким чином, система моніторингових індикаторів у процесі здійснення моніторингу конкурентних переваг банку включає первинні індикатори, що генеруються кожним підрозділом банку в процесі його діяльності та узагальнені аналітичні індикатори конкурентних переваг банку загалом.

До первинних індикаторів моніторингу конкурентних переваг банку належать:

- фінансові показники банку як такі, що характеризують результати його діяльності та, відповідно, відображають рівень його конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами та його конкурентну позицію на ринку банківських послуг загалом чи в його пріоритетних сегментах;
- нефінансові показники діяльності банку, які відображають його здатність до розвитку і посилення існуючих конкурентних переваг та формування їх інноваційних видів у майбутньому.

Аналітичні моніторингові індикатори формуються на основі систематизації та аналізу первинних індикаторів конкурентних переваг банку. Вони є основою розробки і обґрунтування оперативних управлінських рішень щодо формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку та забезпечення їх стійкості у довгостроковому періоді. До аналітичних індикаторів конкурентних переваг банку належать такі:

- 1) показники конкурентних переваг банку;
- 2) показники конкурентної позиції банку;
- 3) показники потенціалу банку щодо посилення існуючих та формування інноваційних конкурентних переваг.

Формування вторинних (аналітичних) індикаторів у процесі моніторингу конкурентних переваг банку вимагає обробки великого масиву даних та кропітких розрахунків, що зумовлює необхідність застосування технічного забезпечення процесу моніто-

рингу, що дасть змогу максимально точно і оперативно обробляти вхідну інформацію, агрегувати її та на виході отримувати чіткі показники як базу ухвалення управлінських рішень на основі глибоких знань щодо перебігу процесів на всіх рівнях ієрархії управління банком.

Також на даному етапі слід визначити напрями інформаційних потоків у рамках моніторингу таким чином, щоб вони охоплювали ключові показники діяльності кожного підрозділу банку, бо система конкурентних переваг установи у цілому генерується на різних рівнях його управління — як на рівні діяльності окремих фахівців структурних підрозділів банку, так і на рівні самих підрозділів, а також на рівні топ-менеджменту банку загалом.

3. Спостереження, збирання, систематизація та обробка інформації. На цьому етапі здійснюється спостереження за вибраними первинними моніторинговими індикаторами у динаміці; формуються числові ряди даних, які описують стан та динаміку їх зміни; первинні показники узагальнюються та обчислюються в аналітичні моніторингові індикатори; збирається інформація щодо конкурентів та їх діяльності на ринку чи в окремих його сегментах, конкурентне середовище банку сегментується за рівнем наближення конкурентних переваг конкурентів до рівня його конкурентних переваг, визначаються прямі та потенційні конкуренти, аналізуються їх конкурентна позиція та рівень конкурентних переваг.

Джерелами первинної інформації у процесі моніторингу конкурентних переваг банку є оперативні дані, що надходять від окремих підрозділів банку. У процесі обробки робочою групою ця інформація систематизується з метою виключення з вихідного масиву даних аномальних значень, консолідується та на виході представляє систему аналітичних моніторингових індикаторів конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг чи в його окремих сегментах, рівня його існуючих конкурентних переваг та потенціалу банку щодо посилення існуючих та формування їх інноваційних видів.

Конкуренція, по суті, представляє собою явище суперництва суб'єктів ринку в боротьбі за певні блага. Саме тому, невід'ємною складовою об'єктивної оцінки фактичного рівня конкурентних переваг досліджуваного банку є відстеження стану зовнішнього середовища його функціонування, аналіз рівня та динаміки змін конкурентних переваг його конкурентів. В якості інформаційного забезпечення моніторингу зовнішнього середовища банку, який представляє собою аналіз конкурентних переваг прямих та потенційних конкурентів, виступають дані транспортної фінансової звітності банків-конкурентів, аудиторські висновки та матеріали спостереження за окремими сегментами ринку банківських послуг. Задля забезпечення порівнянності показників конкурентних переваг банків у процесі їх аналізу та оцінки збір інформації про стан і динаміку конкурентних переваг конкурентів здійснюється у розрізі визначених моніторингових індикаторів.

З метою виявлення у банків передумов формування конкурентних переваг здійснюється аналіз їх конкурентних позицій на ринку банківських послуг у цілому чи в його пріоритетних сегментах. Конкурентна позиція банку відбиває частку ринку банківських послуг, тобто його положення відносно конкурентів за відповідними напрямками діяльності. Аналіз конкурентної позиції банку проводиться шляхом визначення частки, яку утримує досліджуваний банк на ринку банківських послуг у цілому чи в його окремих сегментах, та порівнянні її з частками конкурентів і, на основі отриманих результатів, виокремленні з їх числа прямих та потенційних. Аналіз конкурентної позиції банку є основою для наступної розробки певних тактичних та стратегічних заходів у процесі управління конкурентними перевагами банку.

Отже, результатом реалізації цього етапу моніторингу конкурентних переваг банку є система аналітичних моніторингових індикаторів, які є основою для подальших досліджень у процесі моніторингу.

4. Оцінка конкурентних переваг банку та передумов їх формування. На даному етапі моніторингу конкурентних переваг банку

здійснюється оцінка існуючих конкурентних переваг досліджуваного банку, проводиться оцінка його конкурентної позиції як передумови формування інноваційних форм та видів конкурентних переваг банку.

Експрес-оцінка динамічних конкурентних переваг банку здійснюється шляхом визначення темпів приросту за окремими показниками його конкурентних переваг станом на відповідний момент, визначення рівня динамічності розвитку окремих бізнес-напрямів банку та наступного обчислення інтегральних показників конкурентних переваг, які характеризують загальний їх рівень станом на відповідну дату. Такий підхід дає можливість ранжувати банки за рівнем розвитку їх конкурентних переваг у короткостроковому періоді, виділити лідерів на ринку банківських послуг і на основі отриманих результатів сформулювати тактичні заходи щодо формування портфеля конкурентних переваг, здатного забезпечити сталий розвиток банків в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінка динамічних конкурентних переваг банку з урахуванням їх стійкості у довгостроковому періоді характеризує стійкість конкурентних переваг під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища та мінливості умов конкурентної боротьби на ринку банківських послуг. Така оцінка також базується на розрахунках темпів приросту окремих показників динамічних конкурентних переваг банку за відповідний період з подальшим обчисленням коефіцієнта варіації як критерію варіативності змін їх рівня; встановленні вагових коефіцієнтів для окремих показників та обчисленні інтегрального показника динамічних конкурентних переваг банку і, на його основі, побудові рейтингу банків за рівнем їх конкурентних переваг з урахуванням їх стійкості протягом досліджуваного періоду. Така оцінка дає можливість виділити банківські установи, що динамічно розвиваються в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мають високий рівень надійності та фінансової стійкості, користуються довірою клієнтів, і, відповідно, утримують стабільно високий рівень

динамічних конкурентних переваг відносно конкурентів у довгостроковому періоді. Результати оцінки динамічних конкурентних переваг банку з урахуванням їх стійкості у довгостроковому періоді дають можливість визначити ключові тенденції розвитку конкурентних переваг банку протягом тривалого періоду та встановити стратегічні орієнтири їх підтримки та посилення у майбутньому.

Таким чином, залежно від мети здійснення моніторингу та його тривалості, вибирається оптимальний підхід до оцінки рівня конкурентних переваг банку. Запропоновані методичні підходи дають змогу оцінити рівень існуючих конкурентних переваг банку та розробити ряд тактичних і стратегічних заходів щодо їх посилення у майбутньому.

Інтерпретація результатів оцінки полягає у формуванні чітких висновків щодо конкурентної позиції банку відносно прямих та потенційних конкурентів, фактичного рівня наявних конкурентних переваг та потенціалу щодо їх посилення і формування інноваційних видів конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності банку.

Деталізація та періодичність проведення оцінки конкурентних переваг банку має бути закріплена у відповідних документах, що містять загальні принципи і цілі проведення оцінки, терміни її проведення та відповідальних осіб.

5. Прогнозування рівня конкурентних переваг банку. Даний етап включає проведення багатомірного аналізу даних з метою виявлення якісного і кількісного зв'язку показників конкурентних переваг банку з їх факторами та прогнозування рівня конкурентних переваг банку у майбутньому з метою виявлення тенденцій їх розвитку у сучасних умовах ведення банківського бізнесу.

Розглядаючи в системі показників конкурентних переваг банку не тільки абсолютні показники його діяльності, а й відносні характеристики якості управління банком, слід зазначити, що цільовою групою показників його конкурентних переваг в умовах невизначеності перспектив розвитку є коефіцієнти ділової активності банківської установи. Ці показники характеризують активність бан-

ку щодо залучення коштів та інтенсивності використання його ресурсного потенціалу в активних операціях, що сьогодні є основою забезпечення високого рівня конкурентних переваг банку та його конкурентоспроможності загалом.

Побудова економіко-математичних моделей, що описують тісний зв'язок цільової функції — показників ділової активності у системі характеристик конкурентних переваг банку з показниками якості управління банком, дає змогу виявити найвагоміші фактори та параметри їх впливу на рівень конкурентних переваг банку, що дає можливість з високою вірогідністю спрогнозувати їх рівень у майбутньому та розробити заходи щодо його підвищення. У свою чергу, оцінка ступеня впливу факторів конкурентних переваг банку дає можливість встановити пріоритети управлінського впливу на їх рівень. Результати прогнозування конкурентних переваг банку дають змогу виявити тенденції їх розвитку у майбутньому та роблять можливим оперативний вплив на їх перспективний рівень шляхом поточного коригування факторів конкурентних переваг банку. Результатом реалізації цього етапу моніторингу конкурентних переваг є формування суб'єктами моніторингу уявлення про очікуваний рівень конкурентних переваг банку у майбутньому, що дає можливість перевірити їх на адекватність умовам зовнішнього середовища і потенціалу банку та розробити заходи їх оперативного коригування.

6. Обґрунтування управлінських рішень в рамках реалізації конкурентної стратегії банку. На даному етапі здійснюється інтерпретація отриманих результатів реалізації попередніх етапів моніторингу конкурентних переваг банку та розробка і обґрунтування управлінських рішень у рамках його конкурентної стратегії.

Отже, на підставі проведеного дослідження можна запропонувати наступні положення організації моніторингу конкурентних переваг банку:

1. Моніторинг конкурентних переваг банку представляє собою процес цілеспрямованого систематичного спостереження та контролю

за рівнем конкурентних переваг банку, який реалізується шляхом відстеження зміни існуючих конкурентних переваг банку, ідентифікація потенціалу банку щодо їх посилення у майбутньому, визначення факторів їх формування, прогнозування конкурентних переваг банку та обґрунтування управлінських рішень щодо формування ефективного їх портфеля у стратегічній перспективі.

2. Основною метою реалізації моніторингу конкурентних переваг на практиці банківської діяльності є забезпечення топ-менеджменту банківської установи точною і оперативною інформацією щодо фактичного рівня конкурентних переваг у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами, наявності потенціалу щодо їх посилення та формування інноваційних видів у майбутньому, а також альтернативних інструментів управління конкурентними перевагами у рамках реалізації конкурентної стратегії банку та ризиків їх застосування.

3. Об'єктивність застосування моніторингу конкурентних переваг банку визначена необхідністю поточного спостереження та контролю за їх рівнем у порівнянні з конкурентами, встановлення закономірностей їх змін та, на основі виявлених даних, обґрунтування управлінських заходів, спрямованих на формування ефективного портфеля конкурентних переваг банківської установи.

4. Наявність у банку ефективного портфеля конкурентних переваг, узгодженого з його потенціалом та адекватного потребам зовнішнього середовища, дасть змогу банківській установі успішно конкурувати на ринку банківських послуг та забезпечить стабільний розвиток в умовах постійної зміни умов конкурентного середовища.

5. Програма моніторингу конкурентних переваг банку передбачає певну послідовність реалізації його етапів, основними з яких є чітке визначення інформаційного поля та періодичності його здійснення; формування системи моніторингових індикаторів, які характеризують динамічність розвитку конкурентних переваг банку та дають можливість визначити причини їх змін; оцінка; прогнозування рівня конкурентних переваг банку у

майбутньому; обґрунтування управлінських заходів щодо формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку в рамках реалізації його конкурентної стратегії.

6. Моніторинг конкурентних переваг банку не є принципово новим напрямом дослідження результативності функціонування банку. Так, у своїй діяльності банківські установи відстежують рівень кредитних, процентних та інших видів ризиків, дотримання нормативів, встановлених Національним банком України тощо. Крім того, згідно Закону України від 28 листопада 2002 р. № 249-IV "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом або фінансуванню тероризму" в процесі обслуговування клієнтів банки, як суб'єкти первинного фінансового моніторингу, зобов'язані здійснювати перевірку їх операцій на предмет легалізації незаконних коштів та фінансування тероризму [6]. Виходячи з цього, для реалізації моніторингу конкурентних переваг банку доцільним є виокремлення у структурі департаменту аналітики та розвитку банківської установи спеціалістів з моніторингу конкурентних переваг та розробки оперативних заходів у системі управління його конкурентоспроможністю. Чітко визначити структурний підрозділ, до компетенції якого необхідно інтегрувати зазначені повноваження, неможливо, тому що організаційні структури сучасних банків є специфічними і визначаються рівнем їх корпоративної культури.

7. Ефективність системи моніторингу конкурентних переваг банку певною мірою залежить від рівня кваліфікації його суб'єктів. Рівень підготовки фахівців, які здійснюють моніторинг конкурентних переваг банку, визначає об'єктивність його результатів та впливає на вибір інструментарію їх коригування у рамках реалізації конкурентної стратегії банку. Це говорить про необхідність постійної підготовки і перепідготовки всіх співробітників, які реалізують функції моніторингу, або залучення необхідних для підвищення ефективності моніторингу зовнішніх фахівців. За умов залучення зовнішніх експертів для реалізації моніторингу конкурент-

них переваг банку слід враховувати порівняно високу вартість послуг аутсорсингу.

8. Проведення моніторингу має бути економічно обґрунтованим. Реалізація програми моніторингу конкурентних переваг банку повинна спиратися на власні кошти, тому основними критеріями його організації мають бути: максимальна оперативність, мінімум витрат і максимум ефекту.



Література

1. Аветисян К. П. Формування системи моніторингу конкурентного розвитку підприємства / К. П. Аветисян,

Г. В. Толкачева // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. — 2009. — С. 235–243.

2. Ансофф И. Корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. — СПб.: ПитерКом, 1999. — 416 с.

3. Зуев В. М. Мониторинг и прогнозирование профессионального образования / В. М. Зуев, П. Н. Новиков. — М.: РГАТиЗ, 1999. — 214 с.

4. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: [монографія] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. — Х.: ВД "ІЖЕК", 2008. — 352 с.

5. Кривобоков И. А. Социальный мониторинг: сущности, проблемы, предположения / И. А. Кривобоков. — Черкассы: Инкос, 1993. — 31 с.

6. Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом" від 28.11.2002 р., № 249-IV // ВВР України. — 2003. — № 1. — Ст. 2.

Визначено основні положення організації та послідовність етапів процесу моніторингу конкурентних переваг банку, спрямованого на підвищення ефективності їх оцінки в умовах невизначеності зовнішніх умов функціонування.

The main provisions of the organization and sequence of the process of monitoring the competitive advantages of the bank aimed at improving the efficiency of their evaluation under uncertainty external operating conditions are determined.

Определены основные положения организации и последовательность этапов процесса мониторинга конкурентных преимуществ банка, направленного на повышение эффективности их оценки в условиях неопределенности внешних условий функционирования.

Надійшла 10 березня 2016 р.