

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКУ**

**Анотація.** У статті досліджено сутність та види моніторингу, визначено особливості моніторингу зовнішнього середовища банку та розроблено послідовність його етапів як важливої складової системи забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних банків в умовах постійної зміни зовнішніх умов функціонування.

**Ключові слова:** моніторинг, види моніторингу, моніторинг зовнішнього середовища, послідовність етапів процесу моніторингу зовнішнього середовища банку.

**Постановка проблеми.** Високий динамізм зміни зовнішнього середовища обумовлює підвищені ризики для банківської діяльності, яка характеризується високою залежністю від економічної та політичної ситуації в країні, стану розвитку галузей економіки та доходів фізичних осіб. Фактори зовнішнього середовища, як-то обсяги ВВП, рівень інфляції, реальна заробітна плата фізичних осіб, валютнообмінний курс, рівень облікової ставки Національного банку України тощо, можуть виступати як стимулятори так і дестимулятори зміни рівня конкурентоспроможності банку в цілому та його конкурентної позиції на ринку банківських послуг зокрема. За цих обставин, пріоритетним завданням для вітчизняних банків є запровадження ефективної системи постійного моніторингу, яка спрямована на спостереження факторів зовнішнього середовища банку. Належним чином організована система моніторингу зовнішнього середовища сприяє своєчасній адаптації банківської установи до зміни умов функціонування, дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та внести відповідні коригування у конкурентну стратегію банківської установи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості організації моніторингу в системі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів конкуренції досліджувались у роботах таких вчених як: Євдокімової Т. Г., Маховикової Г.А., Іванова Ю.Б., Тищенко О.М., Градова А.П., які досліджували особливості застосування моніторингу в системі конкурентного розвитку підприємства та обґрунтували ефективність застосування моніторингу як інструменту розробки і ухвалення стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень моніторингу зовнішнього середовища банку як складової системи підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах ведення банківського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Банки є специфічними фінансово-кредитними установами, які здійснюють свою діяльність у сфері розподілу та перерозподілу грошових ресурсів через кредитний механізм, який представляє собою, по-перше, систему зв'язків з мобілізації та акумуляції тимчасово-вільних грошових ресурсів між кредитними інститутами і секторами економіки; по-друге, відносини, пов'язані з перерозподілом капіталу між кредитно-фінансовими установами в межах кредитного ринку; по-третє, відносини, пов'язані з перерозподілом капіталу на світових ринках за участю міжнародних компаній та організацій. Специфіка банківської діяльності обумовлює високу залежність результатів реалізації конкурентної стратегії від впливу факторів зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність постійного відстеження тенденції їх зміни з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень,

спрямованих на забезпечення сталої конкурентної позиції на ринку банківських послуг або окремих його сегментах.

Найбільш доцільним напрямом вирішення проблеми виявлення сигналів, які свідчать про необхідність здійснення стратегічних змін у конкурентній стратегії банку як суб'єкта конкурентної боротьби є організація моніторингу зовнішнього середовища банку на основі маркетингових досліджень та стратегічного контролю.

У загальному вигляді під моніторингом розуміють - постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первісним припущенням [2].

Вперше Концепція моніторингу була запропонована спеціальною комісією Наукового комітету з проблем навколишнього середовища, відповідно до якої моніторинг було визначено з позиції трьох основних положень: систематичне спостереження за станом навколишнього середовища; визначення можливих змін станів навколишнього середовища; контроль таких змін і проведення (визначення) заходів щодо управління станом навколишнього середовища [1].

Протягом останніх років концепція поглядів на сутність категорії «моніторинг» зазнала певних змін. Сучасні концепції моніторингу розглядають його по відношенню до різних сфер діяльності і виокремлюють такі його види: екологічний, медичний, соціологічний, освітянський, статистичний, економічний тощо (рис.1).



Рис. 1. Види моніторингу по відношенню до різних сфер діяльності

Отже моніторинг виступає універсальним інструментом стратегічного управління і може використовуватися по відношенню до різних сфер суспільної діяльності, що у підсумку визначає об'єкт спостереження, цілі та перелік задач. В процесі конкурентного аналізу моніторинг проводиться з метою отримання оперативної інформації щодо зміни зовнішнього середовища, її систематизації та прогнозування тенденцій зміни основних показників діяльності. У цьому контексті моніторинг зовнішнього середовища представляє собою систему постійного спостереження певних даних, тобто спостереження за параметрами ринку за допомогою набору індикаторів з метою точного визначення кон'юнктури ринку й забезпечення бази для безперервного прогнозування ринкової ситуації [3,4].

На підставі теоретичного узагальнення розглянутих підходів можна запропонувати наступне визначення економічної категорії «моніторинг зовнішнього середовища» - це постійно діюча система організації спостереження за станом факторів зовнішнього середовища, їх оцінки, прогнозування тенденцій зміни досліджуваного об'єкта або його діяльності в наслідок їх впливу та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на адаптацію до зміни зовнішніх умов функціонування. Запропоноване визначення дозволяє визначити цілі проведення моніторингу зовнішнього середовища, його об'єкт та завдання, а також розробити послідовність етапів його проведення, що сприятиме підвищенню ефективності його реалізації в системі забезпечення конкурентоспроможності банківської установи на ринку банківських послуг у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи моніторинг як функцію управління, слід зазначити, що його результати підвищують обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на підтримку відповідного рівня конкурентоспроможності та формування сталої конкурентної позиції банку на ринку, адекватних потребам зовнішнього середовища функціонування та узгоджених з конкурентним потенціалом банку.

В рамках розробки системи моніторингу зовнішнього середовища банку слід зазначити, що результати моніторингу є об'єктивними за умов чіткого визначення інформаційного поля та оптимальної періодичності його проведення. В процесі формування інформаційної бази моніторингу необхідно чітко розуміти напрями та взаємозв'язок інформаційних потоків, які описують стан об'єкта дослідження, що, в свою чергу, дозволить розробити систему, яка забезпечить суб'єктів моніторингу точною і оперативною первинною інформацією про стан об'єкту моніторингу. Періодичність моніторингу зовнішнього середовища банку визначається динамічністю зміни факторів зовнішнього середовища та інтенсивністю конкурентної боротьби на ринку банківських послуг. Визначення тривалості і періодичності процесу моніторингу також передбачає узгодження термінів формування первинної інформації, збору, систематизації та обробки даних, з кінцевими термінами прийняття управлінських рішень в рамках реалізації конкурентної стратегії банку, так як одним з основних завдань системи моніторингу є забезпечення своєчасності прийняття управлінських рішень задля забезпечення стабільного розвитку об'єкту моніторингу та попередження негативних подій та усунення чи локалізації їх наслідків.

Дотримання зазначених умов в процесі розробки ефективної системи моніторингу зовнішнього середовища банку дозволить оперативно відстежувати тенденції зміни досліджуваних факторів, своєчасно визначити динаміку змін потреб зовнішнього середовища банківської установи, оцінити агресивність поведінки конкурентів та своєчасно вжити заходів щодо забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності та сталої конкурентної позиції у довгостроковій перспективі.

До ключових завдань моніторингу зовнішнього середовища банку належать наступні:

систематичне спостереження та нагромадження інформації про тенденції зміни факторів зовнішнього середовища у динаміці;

оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами;

ідентифікація конкурентного потенціалу зовнішнім умовам функціонування;

оцінка значущості факторів зовнішнього середовища та характеру їх впливу на рівень конкурентоспроможності та його конкурентну позицію на ринку банківських послуг;

прогнозування тенденції зміни конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;

розробка системи інформаційного забезпечення обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталої конкурентної позиції на ринку банківських послуг у довгостроковій перспективі.

Класифікацію моніторингу зовнішнього середовища банку подано у табл. 1.

Таблиця 1

*Класифікація моніторингу зовнішнього середовища банку*

Класифікаційна ознака	Моніторинг з боку контролюючих органів	Моніторинг з боку банківської установи
Суб'єкти, що здійснюють моніторинг	Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, Державна служба фінансового моніторингу України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Державний Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Антимонопольний комітет тощо	Структурні підрозділи банку
Об'єкт моніторингу	Фактори зовнішнього середовища	
Мета моніторингу	Коригування фінансово-економічних індикаторів (рівень облікової ставки, нормативне значення обов'язкових економічних нормативів, суму гарантування вкладів фізичних осіб, мінімальну суму, що підлягає моніторингу тощо)	Внесення відповідних коригувань до конкурентної стратегії банку та обґрунтування заходів управлінського впливу

Об'єктом моніторингу зовнішнього середовища виступають фактори зовнішнього середовища, до яких належать економічні, політичні, правові, соціокультурні, науково-технічні, міжнародні, географічні, екологічні, демографічні. Найбільш впливовою групою факторів зовнішнього середовища є група економічних факторів, до яких належать темп економічного зростання, тенденції зміни валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, сальдо торгового балансу, напрями грошово-кредитної політики Національного банку України, рівень безробіття, спад/підйом у деяких галузях промисловості тощо.

Усі фактори, які впливають на інтенсивність зовнішнього впливу і потенціал розвитку банківської установи, поділяються на фактори-стимулятори і фактори-

дестимулятори залежно від якісних характеристик їх впливу на рівень конкурентоспроможності банку. До стимуляторів відносяться фактори, високі значення яких бажані з економічної точки зору і свідчать про сприятливі умови для підвищення рівня конкурентоспроможності банку, а як дестимулятори виступають показники з протилежними якостями. Розподіл факторів на стимулятори і дестимулятори дозволяє спрогнозувати тенденції зміни конкурентної позиції банку на ринку та внести відповідні коригування до конкурентної стратегії банку. Внаслідок орієнтації банків на обслуговування певних цільових сегментів одні і ті ж самі фактори можуть виступати як стимулятори, так і де стимулятори зміни конкурентоспроможності банківської установи та її конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

Розроблена послідовність етапів процесу моніторингу зовнішнього середовища банку представлена на рис. 2.

Впровадження та реалізація ефективної системи моніторингу дозволяє виявляти стан критичних або таких, що знаходяться в стані зміни, явищ зовнішнього середовища, які необхідно врахувати в процесі ухвалення управлінських рішень; встановлювати взаємовідносини з приводу врахування попередніх результатів певних управлінських рішень в процесі розробки нової або коригування існуючої конкурентної стратегії.

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень результати моніторингу зовнішнього середовища необхідно зіставляти з внутрішніми факторами банківської діяльності (рівень конкурентоспроможності, конкурентний потенціал, достатність фінансових ресурсів, портфель конкурентних переваг), адже банк, який займає домінуючі позиції на ринку банківських послуг і користується довірою з боку клієнтів може не зазнати суттєвих фінансових втрат в наслідок негативної зміни зовнішнього середовища у порівнянні з банком, який має низький рівень конкурентоспроможності і невисокий конкурентний потенціал. Результати оцінки інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності банківської установи дозволяють спрогнозувати тенденції зміни конкурентної позиції банків та внести відповідні коригування до конкурентної стратегії, які можуть полягати у наступному:

оцінка фактичних результатів реалізації конкурентної стратегії та порівняння їх із запланованими;

оцінка величини реалізованих ризиків, обумовлених змінами зовнішнього середовища, у досліджуваному періоді й прогнозування ймовірності реалізації різних видів ризиків у плановому періоді;

визначення обмежень (лімітування), яких банк має дотримувати в процесі своєї діяльності для того, щоб рівень ризику його операцій не перевищував допустимого рівня;

розробка плану заходів, реалізація яких дозволить нейтралізувати наслідки реалізації різних видів ризиків у форс-мажорних ситуаціях;

у разі необхідності внести необхідні коригування у стратегічні цілі, терміни виконання стратегічних заходів, перегляд повноважень відповідальних за реалізацію стратегії осіб або відмову від реалізації певних стратегічних заходів, які матимуть негативні наслідки для банку.

**Висновки.** Сучасні умови ведення банківського бізнесу вимагають від банків оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та своєчасної розробки і реалізації заходів, спрямованих на мінімізацію втрат в наслідок погіршення зовнішніх умов функціонування, формування портфеля конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток банківської установи та виокремили її на фоні конкурентів на ринку банківських послуг у цілому чи окремих його сегментах. За цих обставин, моніторинг зовнішнього середовища виступає універсальним інструментом

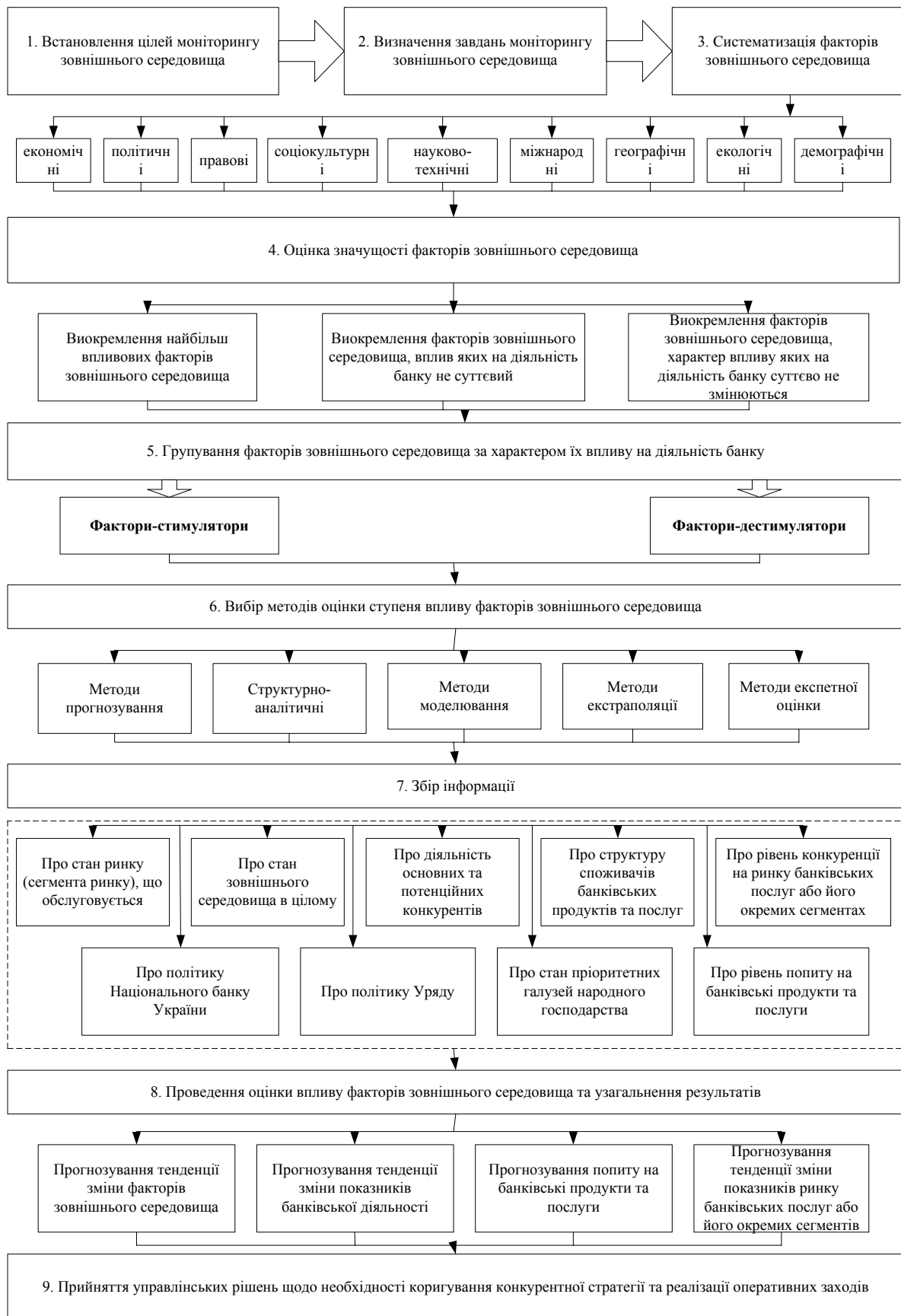


Рис. 2. Послідовність етапів процесу моніторингу зовнішнього середовища

стратегічного управління і проводиться з метою отримання оперативної інформації щодо зміни факторів зовнішнього середовища, її систематизації та прогнозування тенденцій зміни основних показників банківської діяльності.

Результати моніторингу зовнішнього середовища дозволяють спрогнозувати тенденції зміни конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг залежно від зміни основних макроекономічних показників, і мають враховуватися в процесі розробки нової або коригування існуючої конкурентної стратегії з метою забезпечення досягнення встановлених цілей в процесі конкурентної боротьби.

### Література

1. Остапенко А., Ральчук О. Эколого-экономический мониторинг предприятий // Вестник НАНУ. – 1996. – № 11-12. – С.26-35.

2. Познавательная википедия [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://daz.su/nash-otvet/biznes/77/index.aspx>

3. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 384 с.

4. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.

**Summery.** The article deals with the matter and kinds of monitoring, identifies the peculiarities of a bank external environment monitoring, and develops the sequence of its stages as an important constituent of the domestic banks competitiveness securing system in the conditions of constant change of external operating conditions.

**Keywords:** monitoring, types of monitoring, monitoring of external environment, sequence of the stages of process of monitoring of external environment of bank.

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2011*