

**СУЧАСНІ РЕАЛІЇ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ
РЕГІОНІВ,
ГАЛУЗЕЙ,
ПІДПРИЄМСТВ,
БІЗНЕСУ**

МОНОГРАФІЯ

Дніпро
Пороги
2020

УДК 336.012.23
С 89

*Рекомендовано вченою радою
Національної металургійної академії України
(протокол № 5 від 01.10.2020 р.)*

Рецензенти:

Бондарчук М.К. - д-р. екон. наук, проф., Національний університет
«Львівська політехніка»

Маслак О.І. д-р. екон. наук, проф., Кременчуцький національний
університет імені Михайла Остроградського

Чириченко Ю.В. – д-р. екон. наук, проф., Університет митної справи та
фінансів

Головні редактори

Савчук Л.М. – к.е.н., професор,

Бандоріна Л.М. - к.е.н., доцент

Національна металургійна академія України

Колектив авторів

С 89 Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія. Том 1 /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2020. – 504с.

ISBN 978-617-518-390-8

ISBN 978-617-518-391-5

Монографія виконана в межах тем дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» державний реєстраційний номер 0107U001146 та «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» державний реєстраційний номер 0116U006782 і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців. Представлено результати досліджень щодо сучасного стану та тенденцій фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу.

Матеріали монографії подано в авторській редакції.

*При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки
належать авторам.*

ISBN 978-617-518-390-8

ISBN 978-617-518-391-5

© Колектив авторів, 2020

ПЕРЕДМОВА

За багаторічною традицією факультету комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України двічі на рік підсумки науково-дослідної роботи оприлюднюються в монографіях, електронні версії яких розміщено на сайті факультету(<https://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2031/p1820>).

Логічним та актуальним продовженням проведених раніше досліджень виступає розгляд питань, присвячених висвітленню сучасних реалій і тендій фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, вітчизняних підприємств й бізнесу.

Науковцями, що приймали участь у написанні даного монографічного дослідження, охоплено доволі широке коло проблемних питань, висвітлених в параграфах восьми розділів, в яких оприлюднено результати досліджень щодо державного регулювання розвитку економічної та фінансової сфери, антикризового управління на підприємствах, конкурентоспроможності підприємств, моделювання прийняття рішень в економіці, фінансування регіонів та підприємств, розвитку банківської сфери, впливу інформатизації на фінансово-економічний розвиток підприємств, реалій розвитку туристичної галузі, розвитку маркетингу.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної теми отримали в монографії всебічне відображення, а деякі положення й висновки можуть бути предметом наукової дискусії, маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, методичні напрацювання, висновки та рекомендації, наведені в матеріалах даної монографії, стануть в нагоді широкому колу науковців та зацікавлених осіб.

Глибоко шануючи результати наукових досліджень, редакційна колегія визначила місце кожного з наданих матеріалів у монографії, їх взаємодію, зберігаючи авторський стиль викладення матеріалів.

Монографія виконана в межах теми «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» державний реєстраційний номер 0107U001146 та теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» державний реєстраційний номер 0116U006782» і спрямована на обмін результатами наукових досліджень за проблематикою монографії.

РОЗДІЛ 5. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

5.1. Теоретичні аспекти впливу ділової репутації на забезпечення фінансово стійкого розвитку банків

Серед багаточисельних загроз, які призводять до фінансово нестійкого розвитку банківського бізнесу, особливе місце слід приділяти підтримці банками ділової репутації. У свою чергу ділова репутація знаходиться під дією репутаційних ризиків, характер яких не дозволяє розраховувати на високу якість управління ними з боку банків. Їх виникнення і реалізація не мають прямого зв'язку з банком, і формуються, переважно, поза динамічною системою «банк». В умовах масштабної фінансової кризи, зазначене стає занадто небезпечним інструментом конкурентної боротьби, причиною масових банкрутств навіть серед тих банків, які визначаються як фінансово стійкі. Тому, вважаємо, що визначення взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості, в першу чергу слід розпочати через характеристику понятійного апарату (рис. 1).

Як видно з рисунку 1, ділова репутація та фінансова стійкість банків залежить від дієвості сформованої системи корпоративного управління.

Корпоративне управління – це загальний термін, як стверджують вчені Ф. Нойбауер та А. Ланк [4]. Термін включає конкретні питання, породжені складними взаємодіями між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, присутніми в корпоративному середовищі (вище керівництво, акціонери, ради директорів, інші корпоративні зацікавлені сторони тощо). Термін «управління» визначається Оксфордським кишеньковим словником сучасної англійської мови як «дія чи спосіб управління» [5]; в архаїчному розумінні цього терміну він пояснюється як «впливання». Як правило, управління стосується того, як щось регулюється, тоді як «керувати» означає: адмініструвати, спрямовувати, наказувати, контролювати, панувати, правити, наглядати. Основою цих пояснень загальних термінів «управління» та «керування» є ідея керівництва та контролю. Отже, специфічний термін «корпоративне управління» стосується способу управління та контролю компаній.

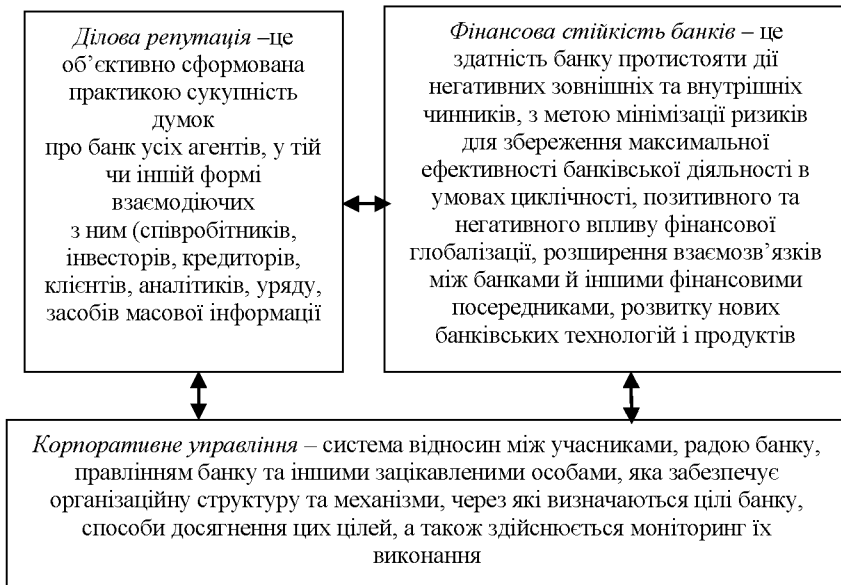


Рис. 1 Теоретико-методологічний взаємозв’язок понять ділової репутації та фінансової стійкості банків

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [1, с. 2; 2; 3, с. 12]

Практику корпоративного управління можна проаналізувати з п’яти різних точок зору, визначених Рендаллом К. Морком, Ллойдом Штайєром [6]:

- Корпоративне управління можна зрозуміти на рівні ради директорів;
- Корпоративне управління можна зрозуміти на рівні так званого «трикутника корпоративного управління», що складається з менеджерів, ради директорів та власників;
- Корпоративне управління можна зрозуміти з точки зору прямих зацікавлених сторін компанії – працівників, постачальників та замовників;
- Корпоративне управління можна зрозуміти з точки зору непрямих зацікавлених сторін компанії – уряду, навколишнього середовища та суспільства в цілому;
- Корпоративне управління можна зрозуміти з всеохоплюючого світового кута, що пояснює економічну та правову системи, крім культури, цінностей та норм, на основі яких побудована організація.

Костюк А.М. [7], зазначає, що, як і багато інших послуг, банківський бізнес нині стає все більш глобальним, доказом цього є операції на міжнародному фінансовому ринку та операції з корпоративними та приватними клієнтами, які останнім часом все частішають.

Основною метою корпоративного управління повинно бути забезпечення інтересів зацікавлених сторін у відповідності до суспільних інтересів на постійній основі. Серед зацікавлених сторін, особливо стосовно роздрібних банків, інтерес акціонерів буде другорядним по відношенню до інтересів вкладників.

Корпоративне управління визначає розподіл повноважень та обов'язків, за допомогою яких діяльність та справи банку здійснюються його правлінням та вищим керівництвом, та виражається в тому числі як вони можуть: встановити стратегію та цілі банку; підбирати та контролювати персонал; щодня здійснювати банківську діяльність на щоденній основі; захищати інтереси вкладників, виконувати зобов'язання акціонерів та враховувати інтереси інших визнаних зацікавлених сторін; узгодити корпоративну культуру, корпоративну діяльність та поведінку з очікуванням того, що банк буде працювати безпечно та надійно, з доброчесністю та відповідно до чинних положень та законодавства; встановлювати та вести контрольну функції банку [8, с. 79].

З кінця 2018 р. в банківському секторі економіки здійснюється реформа корпоративного управління. Особливістю є приділення значної уваги діловій репутації та іміджу банків. Так, відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» керівники банку та керівник підрозділу внутрішнього аудиту протягом усього часу перебування на посадах відповідають вимогам щодо професійної придатності та ділової репутації [9]. Керівники підрозділу з управління ризиками та підрозділу комплаєнс – вимогам щодо професійної придатності, установленим нормативно-правовими актами Національного банку України [10]; незалежні директори ради банку – також вимогам щодо незалежності, установленим Законом України «Про акціонерні товариства» [11]; положенням «Про здійснення банками фінансового моніторингу», встановлено вимоги до відповідального працівника банку щодо наявності бездоганної ділової репутації [12].

Варто приділити увагу Методичним рекомендаціям щодо організації корпоративного управління в банках України від 03.12.2018 р. № 814. Особлива увага відводиться наглядовій раді, яка з органу, що задовольняла більшою мірою інтереси акціонерів,

повинна перетворитися на основну складову банку, що несе його корпоративну відповідальність. Так, наглядова рада повинна відповідати за стратегічне управління банком, що уособлює собою безпеку та фінансову стійкість банку, відповідність законодавчим нормам, забезпечення власне ефективного корпоративного управління [2]. Також у методичних рекомендаціях визначено положення щодо відповідальності Ради банку, серед яких виокремлено відповідальність за безпеку та фінансову стійкість банку, що підтверджує тезу взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості.

У представлених методичних рекомендаціях визначені основні внутрішньобанківські документи, які регламентують процес управління діловою репутацією, а саме: Статут банку, Стратегія розвитку банку, Кодекс корпоративного управління в банку, Кодекс поведінки (етики) банку, Матриця профілю Ради банку, Положення про винагороду членів Ради банку, Положення про систему внутрішнього контролю та аудиту. Слід відмітити, що при формуванні складу Ради, Правління та відповідних Комітетів, які пов'язані із системою корпоративного управління в банку, висуваються певні вимоги щодо їх ділової репутації, але у методичних рекомендаціях не має роз'яснення, що потрібно розуміти під бездоганною діловою репутацією.

Загалом же система корпоративного управління банків поділяється на дві підсистеми – внутрішня та зовнішня. Відповідно до внутрішньої підсистеми відносяться основні стейкхолдери – акціонери та менеджери, від яких власне і залежить постановка головної мети, яку банк планує досягти в розрізі системи корпоративного управління. Також акціонерами та менеджерами визначаються принципи дії внутрішніх механізмів корпоративного управління.

Ефективність внутрішніх механізмів в межах внутрішньої підсистеми залежить від рівня концентрації власності та контролю. У свою чергу до зовнішньої підсистеми входять інші стейкхолдери, де основна роль відводиться кредиторам банків та регулюючим органам. Відповідно до цього ефективність зовнішніх механізмів у системі корпоративного управління залежить від економіко-правових чинників розвитку країни. Разом внутрішні та зовнішні механізми здатні як доповнювати, так і компенсувати одне одного залежно від відносної підтримки приватної та державної ініціативи.

На підставі вище зазначеного, можна виокремити ключових гравців, від яких залежить робота банку:

– регуляторні та наглядові агентства – встановлюють регуляторні межі, включаючи обмеження на концентрацію ризику та інші параметри управління ризиком в банківському секторі, відстежують його фінансову життєздатність і ефективність, перевіряють відповідність регуляторним положенням. В Україні дана роль покладена на Національний банк України;

– акціонери – мають право призначати відповідальних менеджерів за процес корпоративного керівництва;

– Рада Національного банку – організовує політику управління ризиками та інші типи банківської політики, визначає стратегічні напрямки в діяльності банків;

– головні менеджери – організація механізмів роботи банку в операційний час з метою досягнення максимальної ефективності, повинні відповідати певним професійним вимогам, які водночас передбачають дотримання етичних норм, наявність досвіду і компетентності для управління банком;

– внутрішній аудит і аудиторський комітет – здійснення незалежної оцінки щодо відповідності банку внутрішнім системам контролю, перевіряє здійснення практики бухгалтерського обліку;

– зовнішній аудит – надають незалежну оцінку політиці управління ризиками банками;

– інвестори / вкладники – головний ресурс банку; налягають на розкритті всієї необхідної інформації з ціллю максимального захисту своїх інвестицій;

– рейтингові агентства і засоби масової інформації – є головним інформатором суспільства щодо стану тієї чи іншої банківської установи та підкреслюють ризики даного банку [13].

Виходячи із вище зазначеного, доходимо висновку, що ефективність системи корпоративного управління прямо пропорційно впливає на ділову репутацію банків. З авторської точки зору систему управління діловою репутацією банку слід розглядати як комплексну, системну діяльність, спрямовану на формування та підвищення рівня репутаційного капіталу (репутації, іміджу, гудвілу). Слушно вказує

Н. Маслової на те, що для банків, значення напрацьованого «капіталу репутації» виходить на перший план, оскільки це великою мірою визначає переваги клієнтів і партнерів, забезпечує усталеність й ефективність ділових зв'язків, фінансові показники та ринкове благополуччя банку [14, с.27].

Отже, корпоративна ділова репутація банків, будучи комплексною їх характеристикою, є багатоаспектною, складною для

ідентифікації, верифікації та оцінювання. Оскільки у процесі формування корпоративної ділової репутації прямо або опосередковано бере активну участь саме ринок (зовнішній чинник), прийнято виокремлювати дві складові корпоративної ділової репутації: внутрішню (характеризує політику розвитку банку) та зовнішню (обумовлену ринком) (рис. 2).



Рис. 2 Основні складові корпоративної ділової репутації банку

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [15-16]

Ефективність системи корпоративного управління в банках залежить від усталених взаємовідносин із стейкхолдерами. Вони також визначають ділову репутацію та оцінюють рівень фінансової стійкості банків.

Протягом тривалого періоду часу, найменш вивченими питаннями щодо стейкхолдерів залишалися проблеми ідентифікації зацікавлених сторін. Саваж Г., Нікс Т., Уайтхед С. та Дж. Блер Дж. запропонували варіант класифікації стейкхолдерів на підставі двох критеріїв: з позиції загрози і вигод від співпраці для бізнесу. В результаті було виявлено чотири типи стейкхолдерів: підтримуючі

компанію; не підтримуючі компанію; змішаний; маргінальні стейкхолдери [17, с. 855].

Одним із ґрунтовніших досліджень в галузі корпоративної соціальної відповідальності є наукова праця М. Кларксона, який проводив класифікацію стейкхолдерів виходячи з управлінських пріоритетів [17, с. 859]. Запропонована класифікація розділила зацікавлені сторони на первинних (найбільш важливі для компанії зацікавлені сторони: акціонери, інвестори, працівники, споживачі, контрагенти, державні органи влади і місцеві спільноти) і вторинних (сторони, не залучені в безпосередню взаємодію ЗМІ та групи за інтересами).

В залежності від середовища функціонування банку, Бобиль В. В. розподіляє стейкхолдерів на дві групи: зовнішні (споживачі банківських продуктів, органи державної влади, банки-конкуренти) та внутрішні (акціонери банку, топ-менеджмент, непривілейовані працівники) [18].

На підставі наведених вище класифікацій стейкхолдерів, пропонуємо наступну їх класифікацію, яка виникає в процесі підтримки ділової репутації та фінансової стійкості банків (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація стейкхолдерів банків

Групи стейкхолдерів	Вплив на розробку політики в банківській діяльності
Банківська установа	<p>Банк гарантує всім акціонерам реалізацію їхніх прав в обсягах, що передбачені законодавством України (полягає у дотриманні прав акціонерів й однакового ставленні до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів)</p> <p>У своїй діяльності банк ураховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом та клієнтами банку, а також упроваджує діалог та відкриту дискусію між правлінням та спостережною радою банку</p> <p>Банк забезпечує своєчасне й точне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, включаючи фінансові показники діяльності, структуру власності та управління. Банк надає інформацію щодо істотних подій, які відбуваються в період між регулярними звітами. Під час розкриття інформації для акціонерів банк дотримується принципу одночасного інформування всіх акціонерів</p>

Закінчення таблиці 1

Групи стейкхолдерів	Вплив на розробку політики в банківській діяльності
Клієнти та контрагенти банку	Сприяють підвищенню якості обслуговування; забезпечують якісний рівень і обсяги надання інформації, достатньої для прийняття зважених інвестиційних рішень
Суспільство	Дозволить покращити імідж українських банків у суспільстві при якісному управлінні репутаційним ризиком, на основі формування політики взаємовідносин банків з різними суб'єктами фінансового ринку та суспільством
Засоби масової інформації	Вітчизняні та міжнародні засоби масової інформації отримують можливість більш об'єктивного висвітлення діяльності українських банків на національному та світовому фінансових ринках, розширяють можливості пропаганди фінансових знань серед населення
Орган банківського нагляду	Оцінка якості управління репутаційним ризиком, перспектив розвитку і фінансового стану банків може враховуватися для диференціації та оптимізації режиму банківського нагляду
Орган управління банку	Регламентованість та добре організований внутрішній контроль дозволять підвищити ефективність управління та рентабельність балансу, уникнути непередбачених втрат і корпоративних конфліктів

Джерело: [8, с. 77]

Таким чином, вплив стейкхолдерів на рівень фінансової стійкості банків та їх ділову репутацію слід розглядати з позиції сучасного стану ринку банківських послуг; оцінювання індикаторів ефективності корпоративного управління як підґрунтя встановлення взаємовідносин із стейкхолдерами банків; формування взаємовідносин банків зі стейкхолдерами на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Наступним визначальним аспектом взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості банків є система ризиків, на які вони наражаються в процесі своєї діяльності.

Банківський ризик слід розглядати як ймовірність недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників, стану корпоративного управління, а також потенційну

можливість отримати додатковий прибуток у разі реалізації певних, прийнятних для банку, фінансових ризиків [19, с. 15].

Відповідно до Положення «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженого Правлінням Національного банку України від 11.06.2018 № 64, ризики банківської діяльності поділяються на такі групи як: кредитного ризику; ризику ліквідності; процентного ризику банківської книги; ринкового ризику; операційного ризику; комплаєнс-ризиків; інших суттєвих видів ризиків, на які банк наражається під час своєї діяльності [10].

Сама по собі система управління фінансовою стійкістю банків пов'язана із нейтралізацією усіх ризиків у їх діяльності, у тому числі ризиками, що спричиняють підрив ділової репутації (рис. 3).

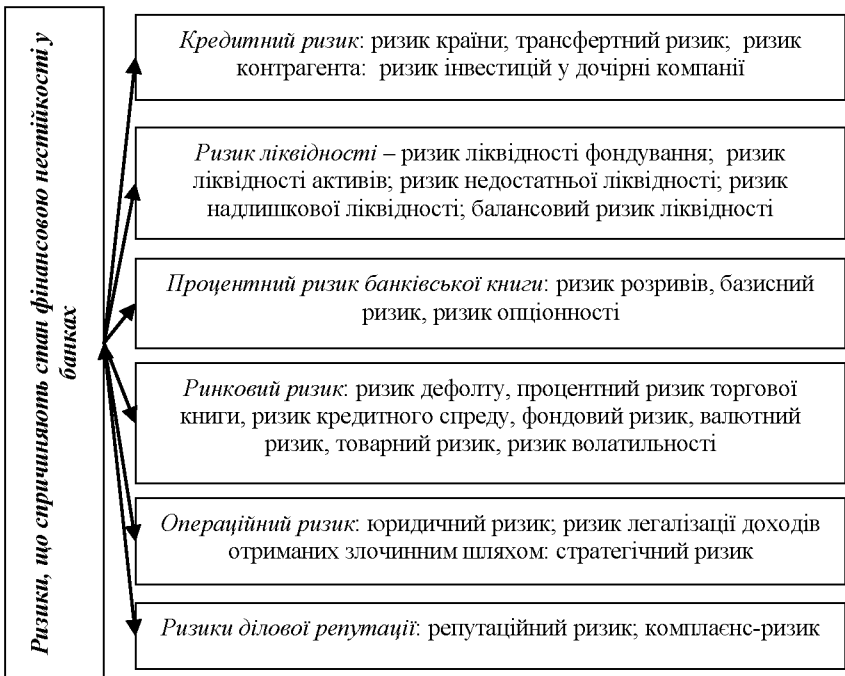


Рис. 3 Характеристика ризиків, що впливають на рівень фінансової стійкості банків

Джерело: складено авторами за матеріалами [10; 20]

У вітчизняній практиці ризик втрати ділової репутації пов'язується, в першу чергу, зі збитками банку. Зарубіжний досвід

засвідчує, що ділова репутація – це важливий фактор, який впливає на капіталізацію і ринкову вартість, тому багато банків беруть участь у Глобальному індексі корпоративної репутації, рівень якої у багатьох випадках визначає їх ринкову вартість.

Розглядаючи підходи до управління репутаційними ризиками, Е. Гриффін чітко розділяє гостру репутаційну кризу та перманентне управління репутаційними ризиками. Він сформував чотири основних тези:

- управління ризиками є неменше важливою складовою, ніж управління виходу із кризи, однак потребує інших знань та інструментів;

- у сучасному світі локальні ризики здатні породжувати глобальні наслідки;

- управління ризиками – це контроль за сприйняттям цих ризиків;

- глобальні ризики потребують прийняття заходів на довгострокову перспективу [21, с. 163].

Управління фінансовою стійкістю банків пов'язане передусім із нейтралізацією ризиків у діяльності банків. Зазначене можливо за допомогою використання ризик-орієнованого нагляду та контролю в світлі циклічності виникнення банківських криз, що пов'язані з тенденціями економічного розвитку в державі.

Основними постулатами подальшого удосконалення ризик-орієнованого нагляду в системі управління фінансовою стійкістю банків в Україні повинні бути: нагляд за системними банками, ризиковість діяльності яких представляє потенційне джерело для виникнення фінансової нестабільності у банківській системі в цілому; врахування профілю ризику втрати фінансової стійкості окремого банку; розробка рекомендацій щодо застосування антикризових методів та інструментів; дотримання принципу ефективності та оперативності банківського нагляду, що проводиться.

Якщо розглядати застосування ризик-орієнованого підходу на рівні окремої банківської установи, то деякі науковці концепцію його реалізації пов'язують з системою внутрішнього контролю у банку. Так, В.В. Коваленко, Я.С. Головіна зазначають, що «...концепція ризик-орієнованого підходу внутрішнього контролю, який базується на визначенні та моніторингу рівня ризику, що прийнятний для банківських установ, передбачає

передавання на всі рівні управління відповідальності за ідентифікацію ризику та їх оцінку» [22, с. 211].

Каталізатором інтеграції ризик-менеджменту і внутрішнього аудиту як безперервних незалежних процесів, стало видання в 2004р. нової версії концепції, розробленою COSO: «Enterprise Risk Model – Integrated Framework» [23]. Даний документ дозволив знайти спільні риси у цілях, компонентах системи внутрішнього контролю та управління ризиками, що дозволило виключити дублювання дій і «неформальну» конкуренцію між підрозділами банку.

До основних переваг системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю слід віднести:

спирається на превентивні заходи, дозволяє обґрунтовано спланувати та здійснити функціональний контроль бізнес-процесів з точки зору їх вразливості та слабкості під впливом ризиків, пов'язаних з втратою фінансової стійкості, а також розробити комплекс заходів щодо їх профілактики та нейтралізації;

орієнтований на результат, процеси ризик-моніторингу та ризик-контролю супроводжується розробкою рекомендаційних управлінських рішень, які сприяють досягненню стратегічних цілей банківського бізнесу щодо фінансово стійкого розвитку;

забезпечує підвищення економічної корисності внутрішнього контролю та ризик-менеджменту: у частині раннього виявлення та нейтралізації загроз, що впливають на досягнення стратегічних цілей банку; зниження ризиків, які несуть значні репутаційні та ринкові втрати, фінансові наслідки;

забезпечує ризик-діалог та задовольняє наростаючі потреби Ради директорів (стратегічний рівень управління) та вищого топ-менеджменту (тактичний рівень управління) не тільки в частині інформації про існуючі ризики, що загрожують фінансовій стійкості, але і про рекомендовані рішення щодо їх профілактики та нейтралізації;

виступає конкурентної перевагою, що дозволяє підвищити якість кредитних рейтингів, зміцнити ринкові позиції бізнесу, в цілому збільшити рівень капіталізації та фінансової стійкості банківського бізнесу.

Оцінювання фінансової стійкості банків виступає одним із інструментів діагностування, на підставі проведення якого можна розробляти заходи спрямовані як на попередження кризи, так і на її подолання та відновлення показників банківської діяльності на докризовому рівні. На сьогодні, прогнози експертів щодо третьої хвилі світової фінансово-економічної кризи в 2020-2040 рр.

здійснюються, і мають ще більші негативні наслідки для світової фінансової системи, ніж попередні [24, с. 20].

Наступним аспектом взаємозв'язку ділової репутації та фінансової стійкості виступає методичний підхід до оцінювання їх рівня. З цього приводу слід звернути увагу, що ділова репутація не має чіткої системи показників, за якими можна оцінити її кількісно. У науковій літературі пропонуються структурні складові ділової репутації, які можливо оцінити через індикатори фінансової стійкості банків, використовуючи підхід системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), який вперше був запропонований Капланом Р. та Нортонем Д. [25].

До структурних складових ділової репутації віднесено: якість послуг; фінансовий стан, фінансові показники та їх динаміка; фінансова стійкість; ефективність використання активів; конкурентна позиція банку на ринку; прогресивність технологій, що використовуються; ділові якості, кваліфікація та імідж керівника; кадровий потенціал; спроможність банку до взаємодії з регулятором; спроможність банку підтримувати взаємовідносини з клієнтами, вміння їх утримувати; наявність та дотримання Кодексу корпоративної поведінки; високий рівень корпоративної культури та діловий стиль; високий рівень корпоративної соціальної відповідальності; доступність інформації про банк, прозорість бізнесу.

Використовуючи побудовану стратегічну карту можливо оцінити структурні складові ділової репутації за певними показниками, що характеризують фінансову стійкість банків.

Також слід звернути увагу на взаємо узгодженість видової лінійки фінансової стійкості та ділової репутації банків (табл. 2).

Взаємозв'язок фінансової стійкості та ділової репутації банків можна прослідкувати відповідно до тих заходів, які Національний банк України запропонував для відновлення діяльності банків у 2020 році.

Національний банк України запропонував систему індикаторів плану відновлення діяльності банків, що включає кількісні та якісні показники щодо фінансового стану банку. До кількісних показників віднесено індикатори капіталу, ліквідності, прибутковості, якості активів, ринкових / макроекономічних умов (якщо релевантно для банку). До якісних – вимоги клієнтів про дострокове погашення зобов'язань; негативні наслідки прийняття судових рішень; втрата ділової репутації керівників, власників істотної участі.

Таблиця 2

Відповідність видів стійкості та ділової репутації банку

Види фінансової стійкості	Складники ділової репутації
<i>Внутрішні складники</i>	
Фінансова стійкість	фінансові показники: прибуток, приріст власного капіталу, норматив адекватності капіталу (більше ніж по банківській системі), приріст залучених коштів, показники ліквідності
Маркетингово-технологічна стійкість	якість послуг, цінова політика, наявність додаткових послуг, захист клієнтів від кібератак, новітні технології
Інтелектуально-кадрова стійкість	особистісної взаємодії (дружелюбність, ввічливість персоналу, прагнення допомогти відвідувачам тощо); компетентність персоналу під час продажу; виконання персоналом стандартів обслуговування на кожному етапі спілкування; зовнішній вигляд працівників, операційні стандарти (наприклад, зона обслуговування); мотивація, навчання персоналу, політика планування кар'єри, соціально-психологічний клімат у колективі
Стійкість системи безпеки	організаційна культура та соціально-психологічний клімат у колективі, протидія кримінальним проявам, співробітництво з правоохоронними органами та державними регулятивними органами
Інформаційна стійкість	інформаційна прозорість, звітність банку доступна, інформативність сайту (оновлення, наповнення), публічні виступи топ-менеджменту банку, комплекс маркетингових комунікацій, міжнародні рейтинги
Соціально-психологічна стійкість	соціальна відповідальність: благодійна діяльність, спонсорство, соціальний захист персоналу, участь у вирішенні проблем екології, фінансування відповідних підприємств на пільгових умовах
Політико-правова стійкість	законослухняність, виконання банками нормативів, питома вага судових і арбітражних розглядів у загальному числі господарських договорів; частка виграних розглядів у загальному числі розглядів, що відбулися; кількість штрафних санкцій
Ринкова стійкість	частка ринку банку, присутність на міжнародних ринках, конкурентні позиції; імідж банку
Інтерфейсна стійкість	відносини з партнерами (клієнтами, державними органами влади, інвесторами), лояльність клієнтів

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 26]

Зокрема, визначено індикатори, які сигналізують про необхідність розгляду питання щодо вжиття заходів (табл. 3).

Таблиця 3

Контроль індикаторів

Дії	Індикатори раннього попередження	Індикатори відновлення
Зелена зона	Жовта зона	Червона зона
Свідчать про фінансову стійкість, відсутність стресової ситуації	Перші ознаки погіршення фінансового стану банку та / або потенційне настання стресової ситуації	- суттєве погіршення фінансового стану банку та / або потенційне настання стресової ситуації; - необхідність реалізації варіантів відновлення
Дії банку у разі виникнення індикаторів	- оперативно розглядає питання вжиття заходів оперативного реагування; - інформує раду згідно з порядком установленим внутрішньобанківськими документами	Не пізніше наступного робочого дня інформує про це раду банку для розгляду питання щодо реалізації варіантів відновлення
Повідомлення НБУ	Щоквартально: - про виникнення індикаторів; - про вжиті заходи або прийняття рішення щодо недоцільності прийняття заходів	Не пізніше 2-го робочого дня: про виникнення індикаторів; про прийняття рішення про реалізацію варіантів відновлення заходи або недоцільності прийняття таких заходів

Джерело: [27]

Таким чином, можна підвести підсумок, що між діловою репутацією та фінансовою стійкістю існує зв'язок через систему корпоративного управління, систему ризиків банківської діяльності та можливість використання індикаторів фінансовою стійкості для якісної характеристики складових ділової репутації банку.

Список джерел

1. Важенина И. С., Пестриков С.А., Шарипов Т.Р. Риски деловой репутации: идентификация и оценка. / И.С. Важенина, С.А. , Т.Р.

- Шарипов // экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 17 (244). – С. 2-11.
2. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс]: затвержені Постановою Правління НБУ від 03.12.2018 № 814-рш. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>.
 3. Зверяков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків: підручник/ М.І. Зверяков, В.В. Коваленко, О.С. Сергєєва. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 520 с.
 4. Neubauer F. Family business: Its governance for sustainability / F. Neubauer, A. Lank // MacMillan Press Ltd., Houndmills, 1998. – P. 65-67.
 5. Оксфордський кишеньковий словник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.emmabowey.co.uk/reader/970588-SMIQWGMJGL>.
 6. Morck Randall K. The global history of corporate governance: an introduction / Randall K. Morck, Lloyd Steier // NBER Working Paper. – 2005. – № 11062. – 50 p.
 7. Костюк А. Н. Корпоративное управление в банке: монография/ А.Н. Костюк. – Сумы: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 332 с.
 8. Коваленко В. В. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // Економічний дискурс. – 2020. – Вип. 2. – С. 75-85. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8>.
 9. Про банки та банківську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 07.12.2000 р № 2121-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
 10. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах [Електронний ресурс]: Положення, затверджене Постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.
 11. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 17.09.2008 р. № 514-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.
 12. Про здійснення банками фінансового моніторингу [Електронний ресурс]: Положення, затверджене Постановою Правління НБУ від 19.05.2020 № 65. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>.

13. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України. Дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2011. – 214 с.
14. Маслова Н. Бренд банку : сутність, елементи, вплив на клієнтів/Н. Маслова // Вісник Київського національного торгово-економічного університету. – 2010. – № 5. – С. 24–32.
15. Даулінг Г. Репутація фірми: создание, управление и оценка эффективности / Г.М. Даулінг. – ИМИДЖ-Контакт:Инфра-М, 2003. – 368 с.
16. Міцура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи / О.О. Міцура, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 122–129.
17. Mitchell R.K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – № 4. – P. 853-886.
18. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: монографія / В.В. Бобиль. – Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В Лазаряна. – Дніпропетровськ. – 2016. – 298 с.
19. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / За ред. В. В. Коваленко. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 304 с.
20. Коваленко В. В. Управління ризиком ліквідності банків в умовах фінансової нестабільності / В.В. Коваленко // Ефективна економіка. – 2020. – Вип 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/14.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.12.
21. Гриффін Э. Управление репутационными рисками. Стратегический подход / Э. Гриффін. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
22. Коваленко В.В. Організація ризик-орієнтованого внутрішнього контролю в банку / В.В. Коваленко, Я.С. Головіна // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1 (127). – С. 209-215.
23. Griffiths Phil Risk - Based Auditing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Risk-Based_Auditing_Ch1.pdf.
24. Вовк В.Я. Діагностування кризи з боку центральних банків: зарубіжний та вітчизняний досвід / В.Я. Вовк, Ю. Дмитрик // Вісник Національного банку України. – 2013. – №3. – С. 20-25.

25. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес. – 2004. – 512 с.
26. Важенина И.С. Деловая репутация банка: особенности формирования и управления / И.С. Важенина // Финансы и кредит. – 2006. – 27 (231). – С. 2-8.
27. У НБУ розповіли про плани відновлення діяльності банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/476519/u-nbu-rozpovily-pro-planu-vidnovlennya-diyalnosti-bankiv>.

© Коваленко В.В. Сергеева О.С., 2020

5.2. Роль організаційної структури банку у формуванні управлінських рівнів

Розширення спектру банківських послуг, утримання і зміцнення конкурентних позицій банку, пошук нових напрямків банківської діяльності на вітчизняному та зарубіжному ринках, впровадження нових технологій спонукають керівництво банків до створення моделі ключових компетентностей банківських працівників, впровадження яких забезпечить максимально ефективну інтеграцію персоналу в банківську сферу, дозволить отримувати більш високі абсолютні та відносні показники за рівнем ефективності банківського бізнесу. Банки повинні оптимізувати систему управління людськими ресурсами для того, щоб бути більш ефективними і дієвими [1]. Головним завданням цього процесу має бути організаційний розвиток персоналу як сукупність скоординованих єдиною метою зусиль, за допомогою яких персонал комерційного банку розвивається такими шляхами і способами, які підвищують не тільки загальний рівень організованості економічних суб'єктів, але і їх здатність самостійно планувати свою діяльність і вирішувати виникаючі проблеми. Досягнення цього кінцевого результату можливо завдяки розробці і впровадженню адаптованих моделей, які складаються з повного набору ключових навичок, необхідних працівникові для успішного виконання функцій, що відповідають його посадів банківському секторі [2].

Будь-яка ефективно працююча модель компетентностей повинна враховувати організаційну структуру установи, ієрархічну будову її рівнів управління та відповідальності, взаємозв'язки між територіальними та функціональними підрозділами. Узагальнена