

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ БАНКУ: ЦИФРОВІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІННЯ

МОНОГРАФІЯ

**за редакцією доктора економічних наук,
професора Л.В. Кузнєцової**

Автори:

Л.В. Кузнєцова, Л.В. Жердецька, В.В. Коваленко, Н.Ю. Няньчук,
Ю.О. Оніщенко, Ю.Б. Деркач, А.М. Кузнєцов, А.І. Христін,
Д.А. Артеменко, А.С. Гончаренко.

Рецензенти:

Алексєєнко Л.М., доктор економічних наук, професор
(Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського
національного університету, м. Тернопіль);

Вовчак О.Д., доктор економічних наук, професор
(ДВНЗ Університет банківської справи, м. Київ);

Миськів Г. В., доктор економічних наук, професор,
(Львівській державний університет внутрішніх справ, м. Львів)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Одеського національного економічного університету
(протокол № 1 від 22 вересня 2020 р.).*

Ділова репутація банків: цифрові виклики та управління: монографія. За редакцією Л.В. Кузнєцової. Харків, «Діса Плюс». 2020. 327 с.

ISBN

Монографія присвячена проблемам формування теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій щодо управління ризиком втрати ділової репутації банків в умовах цифровізації. Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення понять «ділова репутація», «імідж», «бренд» «онлайн-репутація», «репутаційний ризик» банку. Розроблено методологію оцінки онлайн-репутації банку у соціальних мережах та пошукових системах. Окрему увагу приділено побудові інтегрального показника оцінки рівня репутаційного ризику банку в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу. Обґрунтовано методологічні основи формування інтегрованої системи управління репутаційним ризиком банку. Запропоновано теоретичне обґрунтування сутності репутаційного аудиту в банку; доведено необхідність його проведення за окремими етапами.

Монографія розрахована на науковців, викладачів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, а також усіх, хто цікавиться актуальними проблемами управління брендами, іміджем і діловою репутацією банків.

УДК: 336.71:330.131.7

ISBN

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	8
1.1. Вплив цифрової економіки на діяльність банків та їх ділову репутацию ...	8
1.2. Ділова репутация банків: сутність, особливості формування в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу.....	22
1.3. Бренд як основа управління процесами формування ділової репутации банків	34
1.4. Управління процесами формування іміджу сучасних банків в умовах цифровізації	47
1.5. Ділова репутация як конкурентна перевага банку на фінансовому ринку	60
Висновки до Розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВТРАТИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ БАНКУ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ	73
2.1. Ризик втрати ділової репутации сучасних банків: сутність, особливості, чинники	73
2.2. Методологічні основи формування системи управління репутаційним ризиком як складової ризик-менеджменту банку.....	80
2.3. Науково-методичні підходи до оцінки репутаційного ризику банків.....	94
2.4. Методологія оцінки ділової репутации банків: світовий досвід та специфіка в умовах цифрової економіки	107
Висновки до Розділу 2	123
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ТА РЕПУТАЦІЙНИХ РИЗИКІВ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	127
3.1. Оцінка передумов виникнення ризиків ділової репутации банків України	127
3.2. Методичні підходи до визначення результатів діяльності банку з урахуванням його ділової репутации	139
3.3. Аналіз якості сучасних методів оцінки репутаційних ризиків банків ...	153
3.4. Обґрунтування підходів до прогнозування репутаційного ризику банків на основі інтегрального показника	172

Висновки до Розділу 3	187
РОЗДІЛ 4. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	190
4.1. Науково-методичні підходи до побудови системи управління репутаційним ризиком банку	190
4.2. Стрес-тестування як метод управління репутаційним ризиком банку ...	205
4.3. Науково-методичні підходи до формування стандартів якості управління репутаційним ризиком банку	218
4.4. Управління діловою репутацією банків при взаємодії з клієнтами в умовах цифровізації	234
Висновки до Розділу 4	247
ВИСНОВКИ	249
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	253
ДОДАТКИ	276

ВСТУП

У сучасних умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку під впливом цифрових фінансових технологій процеси формування банками позитивної ділової репутації та управління ризиком її втрати ускладнюються та потребують розробки нових теоретико-методологічних положень та підходів до управління.

Ризик втрати ділової репутації сучасними банками є одним із найменш досліджених: теоретичні положення, що характеризують закономірності його прояву на фінансовому ринку, почали формуватися нещодавно, одночасно отримали розвиток методологічні засади управління репутацією з метою своєчасної ідентифікації, оцінки та оптимізації цього ризику. У монографії розкрито сутнісне розуміння понять «репутаційний ризик банку», «репутаційний ризик-менеджмент», «репутаційний аудит банку», «онлайн-репутація», використання яких у науковому середовищі сприятиме подальшому розвитку теоретичних основ управління репутаційним ризиком банків з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на фінансовий ринок.

Зміни на ринку банківських послуг під впливом цифрової економіки обумовлюють практичну необхідність раціональної організації банками управління процесами формування позитивної ділової репутації та оцінки можливості її втрати. Це стає надзвичайно важливою проблемою в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу та підвищення конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг. Зазначене підтверджує необхідність розвитку методів управління репутаційними ризиками банків України з метою зміцнення їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку та актуалізує обраний напрям дослідження, проведеного авторами монографії.

Монографія є комплексним дослідженням, характеризує процеси цифрової трансформації банківського сектора та їх вплив на репутацію банків. Вплив цифрової економіки в монографії вивчається не тільки з прикладних позицій управління процесами формування позитивної ділової репутації банків, але і пропонуються нові методологічні підходи до системного розуміння процесів, зв'язків і особливостей чинників і складових елементів ділової репутації (бренд, імідж) в сучасному цифровому фінансовому секторі.

Поки що не досить вивченими, але принципово важливими (у зв'язку зі своєю фундаментальністю), є проблеми оцінки ділової репутації банків в умовах цифрової економіки: в монографії приділено серйозну увагу процесам розвитку методів оцінки ризику втрати репутації банків. З огляду на необхідність визначення впливу інформатизації та диджіталізації суспільства на процеси

формування ділової репутації та репутаційного ризику банків, у монографії запропоновані авторські методи оцінки рівня репутаційного ризику банку.

1. Для оцінки он-лайн репутації обґрунтовано використання показників, які пов'язані з інформацією про банк у мережі Інтернет – дані про банк у соціальних мережах, пошукових системах та активність використання мобільних додатків. На цій основі запропоновано та розраховано узагальнюючий показник он-лайн репутації банків.

2. Для оцінки рівня ризику втрати репутації банку розроблено науково-методичний підхід до побудови інтегрального показника рівня репутаційного ризику банку та обґрунтовано його складові з урахуванням впливу цифрових інформаційних технологій, отже, при визначенні банками інтегрального показника ризику втрати репутації, крім кількісних показників використовується якісні, одним з яких є індекс онлайн-репутації.

У монографії досліджено зміни в банківській системі України, що відбуваються під впливом цифровізації, включаючи модифікацію сучасних бізнес-моделей.

Авторами досліджено проникнення цифрових технологій на ринок банківських продуктів і послуг, а також зміни, що відбуваються у взаємодії банків і клієнтів. Велику увагу приділено проблемам розвитку сучасних процесів модифікації методів управління діловою репутацією в умовах цифрової економіки.

Важливими для розвитку процесів управління ризиком втрати ділової репутації банків є запропоновані методологічні основи формування інтегрованої системи управління репутаційним ризиком банку: визначено мету, завдання, функції, принципи організації, забезпечувальні підсистеми, використання запропонованої системи сприятиме поглибленню методологічних підходів до визначення взаємозв'язку та взаємодії між основними складовими системи управління репутаційним ризиком та забезпечить досягнення цілей стратегічного розвитку банків на фінансовому ринку в умовах впливу цифровізації.

На основі отриманих результатів проведеного дослідження у монографії обґрунтована послідовність здійснення механізму стрес-тестування ризику втрати ділової репутації на засадах розробленого інтегрального показника та класифікації інструментарію стрес-тестування. Використання запропонованої методики сприятиме упорядкуванню та підвищенню результативності процедури проведення стрес-тестування ризику втрати ділової репутації банків України.

У монографії досліджено вплив цифрових технологій на формування і управління брендами та іміджем банків, визначено їх особливості та взаємозв'язок.

Обґрунтовано, що під впливом цифровізації спостерігаються значні зміни в конкуренції на фінансовому ринку, що також вимагає серйозного вивчення, тому ці процеси теж досліджені в монографії. Авторами визначено особливості процесів дезінтермедіації, дана характеристика ділової репутації банку як його конкурентної переваги на ринку банківських продуктів і послуг.

Бурхливий розвиток цифрових технологій викликав появу нових маркетингових технологій в фінансовому секторі. У монографії досліджені питання вдосконалення маркетингових інструментів формування і просування інформації про ринок банківських послуг у соціальних мережах, застосування поведінкових технологій на банківському ринку, а також аспекти економічної поведінки стейкхолдерів в умовах цифрової економіки.

У підготовці монографії взяли участь 10 авторів, які мають наукові ступені доктора і кандидата економічних наук, а також аспіранти кафедри банківської справи ОНЕУ.

Авторами окремих підрозділів монографії є доктори економічних наук: Жердецька Л.В. (п.п 2.4; 3.4), Коваленко В.В (п.п. 2.3), Кузнецова Л.В. (Вступ; п.п. 1.2; 2.1; 2.2); кандидати економічних наук, доценти: Няньчук Н.Ю. (п.п. 3.1.), Онищенко Ю.І. (п.п. 1.1.), кандидати економічних наук: Деркач Ю.Б. (п.п. 1.3.), Христін А.І. (п.п 3.2; 3.3; 4.1; 4.2; 4.3), Кузнецов А. М. (п.п 1.4) та аспіранти: Артеменко Д.А. (п.п. 4.4), Гончаренко А.С. (п.п. 1.5).

РОЗДІЛ 1. ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Вплив цифрової економіки на діяльність банків та їх ділову репутацію

У сучасних умовах, як свідчить практика розвинених країн, основна увага банків має приділятися проблемі формування та посилення їх ділової репутації. Значний рівень ділової репутації банків може слугувати одним з методів підвищення довіри населення та зацікавлених осіб до діяльності банків, оскільки має властивість заміняти собою частину інформації, якою не завжди володіють зацікавлені особи, що є характерним для сучасної динаміки життя, яка стрімко розвивається під впливом цифрової трансформації всіх сфер економіки.

Після світової фінансової кризи 2008 року з метою забезпечення сталого економічного зростання в розвинутих країнах почали активно впроваджувати та використовувати цифрові технології зберігання, обробки та передачі інформації в усіх сферах економіки, еволюція яких протягом останнього десятиліття суттєво змінила ділові стосунки у світовому масштабі. Так, Міжнародна асоціація розвитку припускала ще в 2009 році, що зростання вільного доступу до інформаційних технологій сприятиме підвищенню економічної продуктивності, збільшенню доходів сімей і малого бізнесу та надасть важливе джерело доходів уряду. А отже, інтеграція інформаційних технологій в бізнес-процеси створює підґрунтя формування світової цифрової економіки, що обумовлює нові умови і якісно новий процес взаємодії між економічними суб'єктами, ключову роль в якому відіграє ділова репутація, яка стає більш мінливою характеристикою їх діяльності. Банки не є виключенням: під впливом розвитку цифрових технологій змінюються не тільки їх діяльність, бізнес-моделі, але й підходи до формування позитивної ділової репутації.

У сучасній вітчизняній економічній літературі багато уваги приділено дослідженню становлення цифрової економіки в країні, серед науковців можна виділити: В. Апалькову, С. Веретюка, М. Войнареко, Л. Кіта, С. Коляденко, Н. Крауса, В. Пілінського, Л. Скоробогата. Так, вітчизняні дослідники визначають цифрову економіку через такий тип економіки, який базується на цифрових комп'ютерних технологіях (табл. 1.1).

Безпосередньо вивченням проблеми цифрової трансформації діяльності банків та їх бізнес-моделей займаються: Т. Васильєва, А. Долгушина, С. Кириленко, В. Корнівська, Л. Кузнєцова, Н. Пантелєєва, О. Степаненко.

**Теоретичні підходи вітчизняних науковців щодо визначення дефініції
«цифрова економіка»**

Автор	Визначення
В. Апалькова [1]	«цифровою» називають економіку, що активно абсорбує і застосовує цифрові технології, вона є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку
С. Веретюк, В. Пілінський [2]	цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства; розглядає з врахуванням потенційних можливостей – як ще нереалізовану трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу
С. Коляденко [3]	розглядає цифрову економіку як таку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях, тобто під цифровою економікою автор розуміє виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі
М. Войнареко, Л. Скоробогата [4]	цифрова економіка – конкретна економічна форма прояву виробництва товарів і послуг, в якій домінують цифрові технології, де інформаційні потоки функціонально залежать від інформаційно-комунікаційних технологій
Л. Кіт [5]	цифрова економіка передбачає, що всі економічні процеси (за винятком виробництва товару) протікають незалежно від реального світу. Товари та послуги не мають фізичного носія, та є "електронними".

Джерело: складено за даними [1-5].

У своїх дослідженнях Н. Пантелєєва виокремлює залежно від ступеня впровадження цифрових технологій такі моделі цифрових банків: Модель А – цифровий банківський бренд; Модель В – банк із цифровими дистанційними каналами; Модель С-31 – цифрова «донька» класичного банку; Модель Д – необанк. [6] Однак більшість досліджень присвячена впровадженню новітніх фінансових технологій в діяльність банків, а також використанню новітніх цифрових технологій як засобу вдосконалення маркетингових заходів банку. А проблеми формування бізнес-моделей банків у сучасних умовах, а також взаємозв'язок цих процесів з діловою репутацією банків у дослідженнях висвітлено не достатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених зазначеним проблемам, свідчить про те, що для вітчизняних учених це новий напрям наукового пошуку, а питання щодо сутності ділової репутації банку лише фрагментарно висвітлювались у публікаціях як теоретиків, так і практиків.

Отже, дослідженню проблем формування ділової репутації банків як основи його успішного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки приділено недостатньо уваги.

Визначення впливу цифрової трансформації діяльності банків на їх ділову репутацію потребує:

- по-перше, дослідження еволюції поняття «цифрова економіка», результатом якого повинна стати періодизація наукової думки щодо розуміння цифрової трансформації економіки та сфери її впливу;
- по-друге, обґрунтування цифрової трансформації діяльності банків при використанні фінансових технологій в їх діяльності, що дозволить обґрунтувати залежність даного процесу від бізнес-моделі банку;
- по-третє, дослідження існуючих підходів до оцінки ділової репутації банків за видами їх бізнес-моделей, дозволить оптимізувати її забезпечення в умовах цифрової трансформації.

Як зазначається у «Цифровому порядку для країн ЄС», світова фінансова криза 2008 р. призвела до втрати значної частини надбань, що з'явилися протягом довгих років економічного та соціального прогресу та продемонструвала структурні проблеми національних економік, а для забезпечення сталого зростання у майбутньому потрібно розробити низку заходів, які б передбачали створення передумов для довгострокових перетворень, що будуть викликані розвитком цифрової економіки. [7]

Такий підхід щодо визначення необхідності розвитку цифрової економіки потребує більш детального дослідження теоретичних підходів до даної дефініції, що дозволить виявити основні постулати та переваги стимулювання цифрового розвитку світової економіки. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Еволюція теоретичних підходів до поняття «цифрова економіка»

Період, що охоплює	Автор	Підходи до тлумачення
1995-2010 рр.	Н. Нетропонт [8], Д. Тапскотт [9]	Відсутнє чітке визначення ототожнення цифрової економіки з поняттям електронної комерції.
2010-2016 рр.	Визнання на законодавчому рівні [7; 10]	Формується визначення дефініції «цифрова економіка» у програмах та звітах світових міжнародних організацій, а також затверджується цифровий порядок для розвинутих країн
2016-сьогодення	М. Бал [11], Д. Зиммерман [12]	Проводяться фундаментальні дослідження щодо поняття «цифрова економіка» та формуються основні концепції щодо стимулювання її розвитку у національних економіках

Джерело: складено за даними [7-12].

Необхідно зауважити, що період 2010-2016 рр. – це період, який можна охарактеризувати як після кризовий, протягом якого уряди розвинутих країн шукали найбільш ефективні методи подолання світової фінансової кризи, а

поняття «цифрова економіка» зазнає значного поширення саме на законодавчому рівні. Світові організації, такі як ОЭСР та G20, а також уряди розвинутих країн формують визначення дефініції «цифрова економіка» у своїх програмах та звітах у вигляді Цифрового порядку [7; 10]. Саме у цей період «цифрову економіку» пропонується розглядати як економіку, засновану на цифрових технологіях.

Починаючи з 2016 року вченими проводяться фундаментальні теоретичні дослідження щодо визначення сутності поняття «цифрова економіка» та формуються основні концепції щодо стимулювання її розвитку у національних економіках. При цьому можна виділити два основні підходи до трактування даної дефініції:

I підхід – цифрова економіка визначається як новий тип економіки, що призведе до трансформації всіх сфер економіки та самої економічної діяльності через застосування цифрових технологій обробки, зберігання та передачі інформації[11];

II підхід – цифрова економіка – це об'єднання декількох технологій загального призначення і спектру економічно-соціальних заходів, що здійснюються людьми через Інтернет [12].

Так, в першому випадку цифрова економіка розглядається як новий уклад здійснення господарської діяльності, а у другому – лише як інструмент забезпечення економічного зростання в країні.

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів формування категорії «цифрова економіка» доводять висновку, що до світової фінансової кризи даному поняттю не приділялося достатньої уваги, однак, для досягнення мети подолання кризових явищ, «цифрова економіка» стала своєрідною інновацією, що дає поштовх для подальшого економічного зростання, одними з основних учасників якого є банки. А, отже, цифрова трансформація діяльності банків є необхідною та потребує більш глибокого дослідження.

Передуючи подальшому дослідженню, підкреслимо, що світова фінансова криза довела, що регулювання всіх сфер банківської діяльності є одним з основних критеріїв забезпечення стійкості та надійності банківської системи.

Однак, події, що передували кризі, виявили посилення впливу фінансового сектору на механізм функціонування економічної системи, що призвело до формування двох точок зору з цього приводу:

- відповідно до концепції сучасного монетаризму, фінансовий сектор – це детермінанта економічного розвитку, а відтак, збільшення масштабів фінансових ринків сприяє підвищенню ефективності економіки. Існуючі диспропорції у

розвитку фінансового сектору порівняно з реальним – це тимчасове явище, яке можна і потрібно уникати;

- відповідно до «гіпотези відриву» («decoupling hypothesis») фінансового сектору від реальної економіки, функціонування фінансового сектору в сучасних умовах характеризується певними протиріччями, що перетворюють його на відносно самостійну сферу та вказують на поглиблення розриву («the great divide») між фінансовим і реальним секторами економіки. [13].

І хоч, у останні, після кризові роки поступово зменшуються диспропорції між реальним та фінансовим секторами економіки, однак продовжується пошук нових фінансових інновацій, які могли б стимулювати розвиток фінансового сектору та відповідно всіх його учасників; серед таких фінансових інновацій можна виділити цифрові технології в фінансовій сфері («FinTech»), напрями їх розвитку представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрями розвитку фінансових технологій

Складено на основі: [14]

Зауважимо, що використання цифрових технологій зберігання, обробки та передачі інформації в поєднанні з поширенням доступності Інтернету не тільки через комп'ютер, а й за допомогою мобільних телефонів створили умови для

створення та впровадження фінансових технологій, основні з яких охарактеризовані на рис. 1.2.

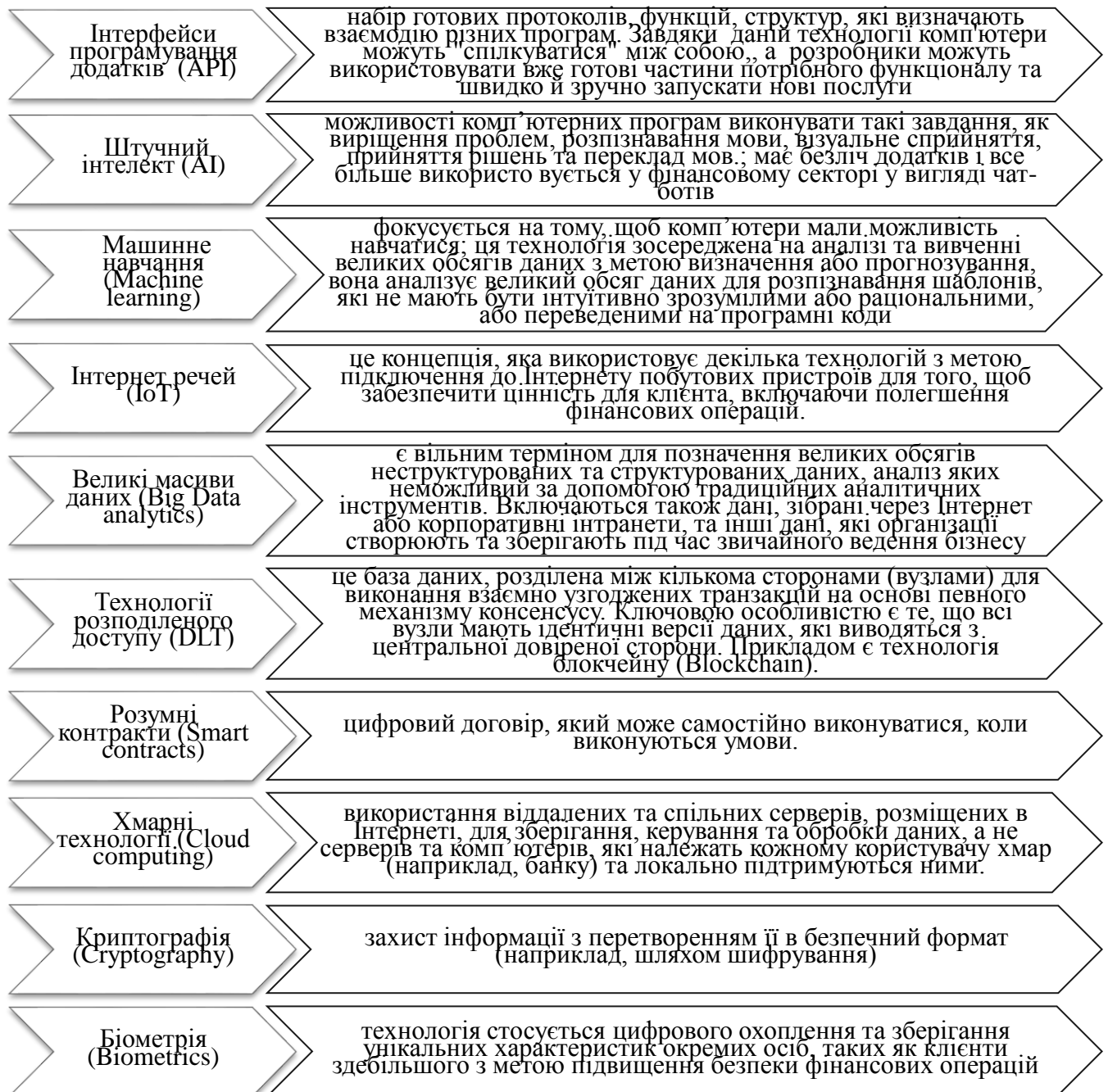


Рис. 1.2. Ключові види технологій «FinTech»

Джерело: складено на основі [15].

Більшість дослідників вважають, що такі технологічні компанії, як Amazon, Facebook, Google, Apple, Microsoft на основі впровадження інноваційних продуктів і послуг у фінансовій сфері стають конкурентами банків,

особливо, в сфері обслуговування фізичних осіб, пропонуючи нові стандарти якості, швидкості та зручності для споживачів.

Однак, історичний досвід розвитку банківництва свідчить, що через високу ризикованість банківських операцій для їх успішного проведення діяльність банків має перебувати під постійним контролем держави. У випадку, коли окремі банківські операції не були жорстко регламентовані, їх стрімкий розвиток призводить до значного пожвавлення економіки в короткостроковому періоді, і, як наслідок, до криз не тільки в банківській системі, але й в системах більш високого порядку.

Підкреслимо, що більшість фінансових технологій базуються на принципах розвитку інформаційних технологій: можливість в автоматичному режимі збирати, систематизувати та обробляти інформацію, зокрема великі масиви даних, а також здатність легко поєднувати людей зі спільними інтересами через мережі, платформи, на яких сходяться ті, хто щось має, і ті, кому це потрібно.

Однак, варто зазначити, що фінансові технології не змінюють саму сутність банківської діяльності, а впливають на підходи та напрями організації діяльності банків, вдосконалюючи процес взаємодії банків з клієнтами за основними напрямками його діяльності, а саме: залучення вкладів та розміщення коштів у кредитні та інвестиційні операції, відкриття і ведення банківських рахунків; ті ж фінансові технології, що не впливають на взаємодію банку з клієнтами, спрямовані на підтримку ринку банківських послуг, як це представлено на рис. 1.3.

З рисунку видно, що безпосередньо у банківській діяльності задіяне не так багато фінансових технологій, а більшість з них можуть використовуватися лише для підтримки ринку банківських послуг, однак без банків більшість із зазначених технологій не може існувати, так як за банками зберігається головна перевага – вони є безпосередніми учасниками грошового обігу. Слід підкреслити, що використання цифрових технологій у банківській діяльності дозволить банкам поліпшити якість і збільшити прибутковість не лише від надання банківських послуг, а й від підвищення ефективності супутніх процесів, таких як управління персоналом, аналітична діяльність, забезпечення безпеки інформації тощо.

Розвиток фінансових технологій веде до формування фінансових екосистем – це системи, що поєднують на основі використання цифрових технологій всіх учасників фінансового ринку. Однак, варто підкреслити, що фінансові екосистеми будуть розвиватися лише в тому випадку, коли їх формування засноване на діяльності банку. На нашу думку, тільки у разі

впровадження фінансових технологій у банківську діяльність та їх відповідного регулювання, вони перейдуть із інновацій, що покликані нарощувати фіктивний капітал у повноцінні банківські продукти і послуги.

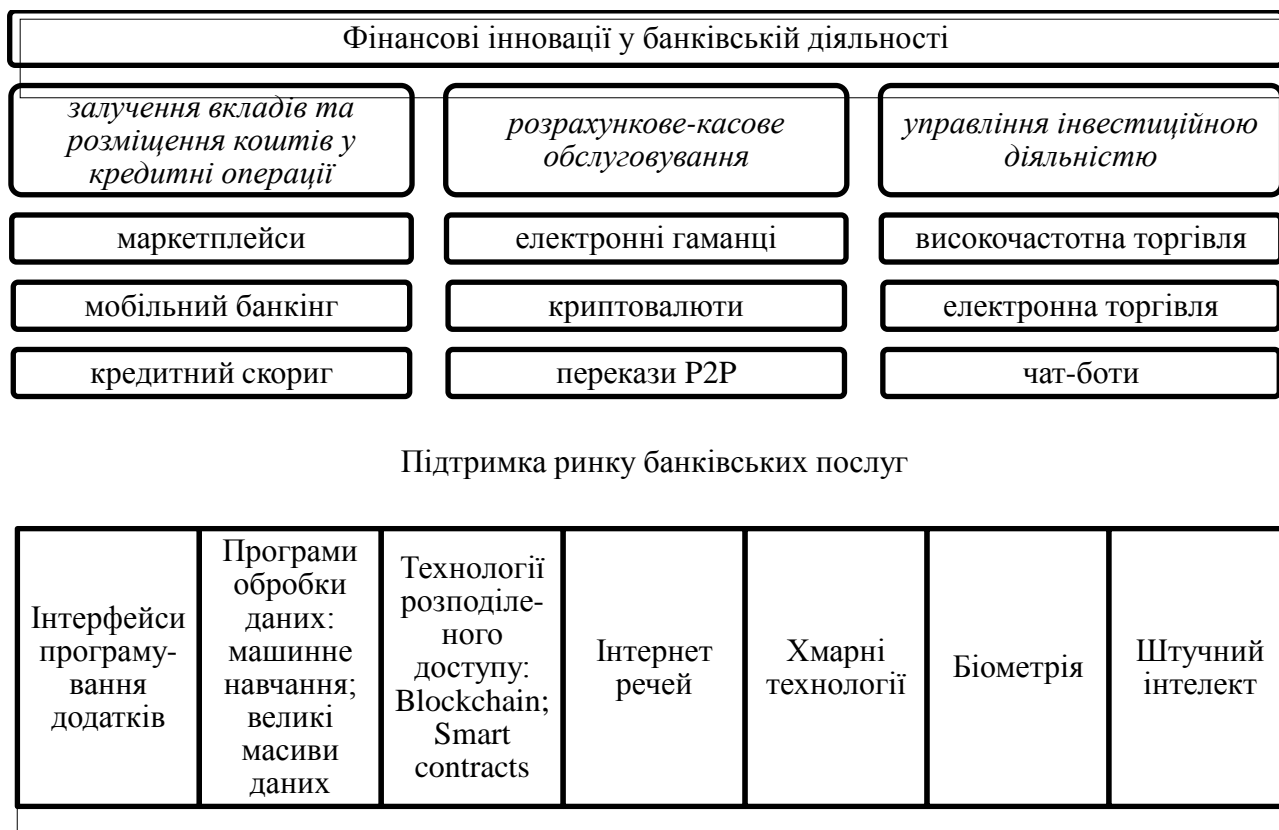


Рис. 1.3. «FinTech» у банківській діяльності

Джерело: власна розробка.

Кілька років тому банки почали практикувати створення фінансових супермаркетів, де для клієнта був представлений широкий спектр продуктів і послуг, не тільки банківських, а й пропозицій компаній-партнерів банку. Такий підхід виявився вигідним для всіх задіяних учасників: для клієнтів, для самих банків та їх партнерів. А сучасна фінансова екосистема – це можливість запропонувати набагато більше продуктів, ніж фінансовий супермаркет, оскільки вона об'єднує на одній ІТ-платформі безліч послуг різного характеру, при чому їх провайдерами є не тільки самі банки, а й сторонні організації. Таким чином клієнт отримує в одному місці, на одній платформі усі послуги, в яких у нього є потреба в поточний момент.

Ключова тенденція розвитку екосистем – це активна боротьба за клієнта і частку наданих йому продуктів і сервісів. У центрі будь-якої екосистеми завжди знаходиться клієнт, що в умовах розвитку цифрової економіки підвищує роль ділової репутації як найважливішої характеристики результатів діяльності банку.

Однак, варто акцентувати увагу, що дані рис. 3 також дозволяють зробити висновок щодо можливості застосування окремих фінансових технологій відповідно до обраної банком бізнес-моделі.

Підкреслимо, що дослідження класифікації бізнес-моделей банків на основі вивчення історичного досвіду здійснення банківської діяльності дозволило виділити два основні типи бізнес-моделей, що сформувалися в світовій практиці: роздрібна та інвестиційна (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до класифікації бізнес-моделей банків

Автор	Класифікаційні ознаки	Види бізнес-моделей
Д. Левелін (2012) [16]	За напрямками діяльності	Комерційна; інвестиційна
М.Мерк, Аван Рікстель та Е. Гонсалес (2012) [17]	На основі історичного досвіду та тенденцій розвитку міжнародного банківського бізнесу	Комерційна, інвестиційна; спеціалізована, універсальна
М.Келер (2014) [18]	На основі двох критеріїв: види клієнтів та асортимент пропонуваної продукції	Роздрібна, інвестиційна; спеціалізована, диверсифікована

Джерело: складено за даними [16-18].

Так, підкреслимо, що Д. Левелін при дослідженні еволюції бізнес-моделей банків робить акцент на тому, що в період 1933-1999 рр. на основі закону Гласса – Стіголла (США), сформувалося чітке розмежування бізнес-моделей банків на інвестиційну та комерційну [16].

Інвестиційна бізнес-модель передбачає випуск страхових цінних паперів для корпоративних та державних клієнтів, консультації з питань злиття та поглинання, продаж та торгівлю на фінансових ринках (включаючи діяльність з кредитування цінних паперів) та управління активами, що фінансуються переважно за рахунок запозичених ресурсів.

Протягом останнього десятиріччя інвестиційні банки розробили відносно нові напрямки бізнесу, такі як: торгівля, тобто здійснення операцій з цінними паперами безпосередньо банком, та брокерський бізнес, тобто надання фінансових послуг, таких як кліринг та кредитування під цінні папери професійним інвесторам. Навпаки, комерційні банки отримували фондування за рахунок залучених ресурсів, у той час, як їх діяльність була спрямована на роздрібне та корпоративне кредитування. Однак з лібералізацією банківської діяльності бізнес-моделі банків почали стрімко змінюватися.

М.Мерк, А. Ван Рікстель, Е. Гонсалес (2012) при дослідженні бізнес-моделей найбільших міжнародних банків поглиблюють їх класифікацію. Д. Левелін, виділяючи поряд з комерційною та інвестиційною бізнес-моделями, ще

й спеціалізовану та універсальну, орієнтувався в основному на джерела фондування.

Зазначені вище дослідники акцентували, що після прийняття закону Гремма-Ліча-Блайлі в 1999 р. формуються універсальні банки, що поєднували широкий спектр банківської діяльності в одному банку [17]. Універсалізація бізнес-моделі банків відбувалася не тільки в США, але й в Європі та Японії. Враховуючи той факт, що для банківських груп, що працюють на міжнародному ринку, можливий великий асортимент продуктів та послуг, то доцільно розрізняти спеціалізовані та диверсифіковані бізнес-моделі

Дану класифікацію вдосконалює та поглиблює М. Келер у 2014 році. В основу класифікації покладено два критерії: види клієнтів та асортимент пропонованої продукції. Автор наголошує, що клієнтів банку можна класифікувати як клієнтів роздрібної торгівлі (наприклад, домогосподарства, малі та середні підприємства) і оптових клієнтів (наприклад, великі фірми та інституційні інвестори, такі як страхові компанії та пенсійні фонди) [18]. Оскільки роздрібні та оптові клієнти мають різні потреби у фінансуванні, пропоновані банківські продукти та послуги значно відрізняються. Банки, які обмежують себе невеликою кількістю банківських продуктів відносяться до спеціалізованих банків, при чому така спеціалізація дає даним банкам порівняльну перевагу з точки зору витрат або навичок. Диверсифіковані банки – це банки, які надають широкий спектр банківських продуктів та послуг, користуючись економією від масштабу, що є результатом змішування різних видів діяльності.

Однак, на наш погляд, даний підхід щодо класифікації бізнес-моделей банків потребує вдосконалення. По-перше, через формування різних моделей фінансового ринку в країнах світу, оскільки у світовій практиці виділяють дві моделі фінансового ринку: банкоцентричну та ринкову, характеристика яких представлена на рис. 1.4.

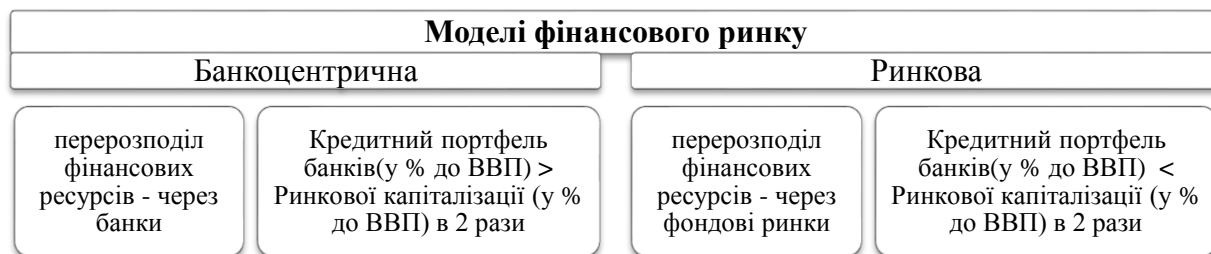


Рис. 1.4. Характеристика моделей фінансового ринку

Як видно з рисунку, модель фінансового ринку в країні можна визначити для банків за двома показниками: кредитний портфель банків (у % до ВВП) та

ринкова капіталізація (у % до ВВП). Порівняння даних показників дозволяє визначити пріоритети розвитку фінансового ринку в країні. Підкреслимо, що в Україні сформувалася банкоцентрична модель фінансового ринку, а, отже, перерозподіл фінансових ресурсів здійснюється переважно через банківську систему.

По-друге, цифрова трансформація фінансового сектору вимагає від банків розробки та впровадження нових банківських продуктів та послуг для клієнтів банку: фізичних та юридичних осіб, що обумовлює концентрацію в організації діяльності банку на певній групі клієнтів. Проведене теоретичне узагальнення дозволяє запропонувати власну класифікацію бізнес-моделей банків, що представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-моделей банків

	<i>Споживча</i>	<i>Корпоративна</i>	<i>Інвестиційна</i>
<i>Вузько спеціалізована</i>	Зосереджена на певній групі клієнтів-фізичних осіб. Зазвичай надають стандартизовані роздрібні банківські продукти. Джерело фондування: депозити фізичних осіб.	Зосереджена на певній групі клієнтів-юридичних осіб. Зазвичай надають стандартизовані корпоративні банківські продукти. Джерело фондування: депозити юридичних осіб.	Зосереджена на одній чи невеликій кількості інвестиційних продуктів або на конкретній групі оптових покупців. Джерело фондування: розміщення короткострокових боргових цінних паперів власної емісії
<i>Диверсифікована</i>	Забезпечення більш широкого спектру роздрібних банківських продуктів та послуг клієнтам-фізичним особам. Більш диверсифікована структура фондування, але депозити фізичних осіб все ще найбільш важливе джерело.	Забезпечення більш широкого спектру роздрібних та корпоративних банківських продуктів та послуг клієнтам-юридичним особам. Більш диверсифікована структура фондування, але депозити юридичних осіб все ще найбільш важливе джерело.	Надання широкого спектру інвестиційних продуктів, консультації з питань злиття та поглинання, управління інвестиціями та торгівлю з різними типами оптових покупців. Більш диверсифікована структура фондування на основі розміщення довгострокових боргових цінних паперів власної емісії
<i>Універсальна</i>	Структура активів вказує на сильну позикову активність (фізичні та юридичні особи) та на здійснення банком інвестиційної діяльності. Джерело фондування: всі види в рівній мірі.		

Джерело: складено за даними [17-19].

Зазначене обумовлює при формуванні або ідентифікації бізнес-моделей банків:

- у напрямі розміщення фінансових ресурсів: розрізняти не тільки кредитну та інвестиційну діяльність, але й акцентувати увагу на структурі клієнтської бази, що є важливим для формування ділової репутації банку;

- у напрямі формування джерел фондування: виділяти залучені кошти в розрізі фізичних та юридичних осіб та запозичені кошти в розрізі кредитів інших банків та розміщення боргових цінних паперів власної емісії. Це, на нашу думку, зменшує ризик втрати позитивної ділової репутації.

З метою дослідження впливу цифрової трансформації банківського бізнесу на ділову репутацію банку, погодимося із Ж. Торяник, що ділова репутація банку – це цілісне уявлення та його сприйняття, яке складається з оцінки конкурентних переваг, результатів та наслідків його відносин з різними стейкхолдерами та контактними групами [19].

Зауважимо, що для різних видів бізнес-моделей банків доцільно використовувати різні підходи до оцінки ділової репутації. (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Методи оцінки ділової репутації банку залежно від бізнес-моделі банку.

Складено за джерелом [20].

Зазначимо, що в світовій практиці найбільшого застосування зазнали чотири моделі оцінки ділової репутації: модель RepTrak, модель SPIRIT, модель «Honey» та модель «Brady». Дані підходи до оцінки ділової репутації можуть застосовуватися одночасно та не виключають один одного, однак, запропонований автором підхід дозволяє оптимізувати оцінку ділової репутації в розрізі видів бізнес-моделей банків. Модель вимірювання ділової репутації RepTrak була розроблена Ч. Фомбруном та дозволяє порівняти репутацію банків між собою, оскільки результатом використання даної моделі є рейтингова оцінка, що дозволяє фізичним особам – основним клієнтам банків із споживчою бізнес-моделлю – порівняти банки на основі їх ділової репутації у короткі строки. Недоліком даного підходу до оцінки ділової репутації вважають обмеженість інформації для зацікавлених сторін, однак для споживчої бізнес-моделі банку даний недолік нівелюється.

Ділова репутація оцінюється в розрізі семи основних напрямів: продукти та послуги (уявлення про якість, цінність та надійність); ефективність (конкурентоспроможність, прибутковість, перспективи зростання та ризик); інновації (ступінь використання в діяльності банку); управління (чітке бачення, сильне керівництво та ініціатива); корпоративна етика (якість управління, культура); якість співробітників та соціальна відповідальність (високі стандарти у роботі з людьми).

Модель SPIRIT призначена для вимірювання якості стосунків із зацікавленими сторонами, щоб визначити, де потрібне вдосконалення. Оцінка ділової репутації здійснюється за чотирма напрямками: показники досвіду (7) – послуги та матеріальні блага, спільні цінності; показники впливу (1) – сторонні особи, що впливають, наприклад ЗМІ; індикатори поведінки (5) – намір підтримати або порекомендувати; емоційні показники (3) – показники довіри та інші показники емоційної підтримки. Даний підхід до оцінки ділової репутації доцільно використовувати банкам із корпоративною бізнес-моделлю, коли клієнтами банку є переважно ділові особи, які зацікавлені в успішній та ефективній діяльності банків заради довгострокового партнерства.

Модель «Honey» була розроблена як інструмент стратегічного планування при прийнятті управлінських рішень щодо підвищенні ділової репутації банку. Вона дозволяє визначити потенційні сфери репутаційного ризику для пріоритетної уваги керівництва на основі оцінки показників за чотирма напрямками: показники управління (якість правління, планування правонаступництва, прийняття рішень); показники стійкості (екологічне, соціальне та економічне поєднання); показники уваги (магнетизм засобів масової інформації, загальний або специфічний); показники асоціації (сімейні зв'язки,

назви корпоративних або торгових марок). Застосування даного підходу оцінки ділової репутації є актуальним для інвестиційних банків, ділова репутація яких залежить від очікувань клієнтів банку щодо прибутковості їх операцій.

Модель «Brady» розроблена, щоб відстежити зміну ділової репутації банку в часі на основі кількісних методів оцінки. Дана методика не використовується для порівняння ділової репутації різних банків, а дозволяє знайти внутрішні джерела поліпшення репутації банку та є доцільною для використання банками із універсальною бізнес-моделлю, коли банк надає широкий спектр послуг своїм клієнтам. Даний підхід до оцінки ділової репутації базується на аналізі семи елементів управління репутацією: знання та вміння (пул талантів працівників, які є рушіями інновацій); емоційні зв'язки (сприйняття цінності споживачами, узгодження інтересів зацікавлених сторін); лідерство, бачення та бажання (стиль управління, мотивація та бачення місії банку); якість (історія обслуговування клієнтів); фінансова довіра (оцінка фінансової стійкості банку); довіра клієнтів (наявність ліцензій на весь спектр банківських продуктів та послуг); соціальна відповідальність (має сприйматися через позитивні очікування клієнтів банку в майбутньому).

Оптимізація підходів до оцінки ділової репутації дозволить розробити підходи щодо її управління в умовах цифрової трансформації, що прискорює динаміку зміни бізнес-середовища, та, як наслідок, вимагає від банків пошуку нових підходів до забезпечення ділової репутації. Підкреслимо, що з розвитком цифрової економіки ділова репутація банків буде відігравати все більш важливу роль для його клієнтів, що обумовлює постійне управління репутацією як ключовою бізнес-метою.

По-перше, позитивна репутація банку може бути миттєво зіпсована шахраями через махінації з особистими даними клієнтів, що потребує розробки та впровадження новітніх засобів безпеки, так як на відновлення репутації може піти як багато часу, так і додаткових фінансових витрат банку. Втрата репутації для банків може означати втрату більшості його клієнтів й ділових зв'язків. Наслідком таких процесів може бути припинення діяльності банку або його поглинання іншим банком.

По-друге, цифрова економіка формує нове покоління людей, які формують свій «вибір» не тільки на основі засобів масової інформації, але й на основі думки окремих людей – блогерів. У таких умовах ділова репутація банку буде залежати від сприйняття його діяльності зацікавленою стороною. А, отже, найпопулярнішим джерелом отримання інформації стають веб-сайти, інтернет-видання, форуми та соціальні мережі. Перш ніж почати співпрацю з банком, будь-який клієнт банку ознайомиться з його фінансовою інформацією на сайті,

шукатиме відгуки рейтингових компаній та поважних спеціалістів. Зрозуміло, що перевага буде надана тій банківській установі, що характеризується високим ступенем відкритості та стабільності.

Така ситуація обумовлює підвищення рівня активності банків у соціальних мережах із забезпечення високого рівня своєї ділової репутації, оскільки акцент щодо надання банківських продуктів та послуг поступово зміщується в «онлайн». Керівництво банків має піклуватись про створення окремих команд для зв'язків з громадськістю, які б могли постійно відстежувати різні джерела інформації та миттєво реагувати на розповсюдження неправдивої інформації та її спростування, бути готовими дати компетентні відповіді на запитання та скарги стейкхолдерів.

Управління діловою репутацією в межах конкретної бізнес-моделі банку дозволить максимально врахувати інтереси основних стейкхолдерів, проводячи роботу за такими напрямками: забезпечити ефективний «репутаційний маркетинг», оперативну об'єктивну оцінку ризиків, запобігання інформаційному вакууму, постійне оцінювання настроїв суспільства і відновлювання суспільного ставлення.

1.2. Ділова репутація банків: сутність, особливості формування в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу

Проблемам впливу цифрових технологій на банківський сектор економіки присвячена достатня кількість наукових робіт сучасних зарубіжних і вітчизняних вчених (Т. Васильєва, О. Вовчак, О. Дзюблюк, Л. Жердецька, Дж.-П. Зігранд, Н. Маслова, А. Менквелд, В. Міщенко, Д. Кліфф, В. Коваленко, Л. Кузнєцова, О. Степаненко, Ю. Оніщенко, Л. Примостка, Н. Шульга тощо). Незважаючи на достатню кількість наукових розробок, існує необхідність визначення умов розвитку цифрової трансформації у діяльності вітчизняних банків та розробки рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

У сучасних умовах становлення цифрової економіки (*digital economy*) цифрова трансформація (*digital transformation*) банківської діяльності є необхідною складовою стійкого розвитку банків України. Цифрова трансформація в банках – це процес впровадження цифрових технологій в усі напрямки банківської діяльності, що вимагає внесення докорінних та швидких змін у систему управління ризиками, в маркетингові технології просування послуг, принципи створення та надання нових банківських продуктів і послуг, корпоративну культуру.

Сучасний світовий банківський сектор під впливом цифровізації зазнає радикальних змін, що викликані значною кількістю чинників. Клієнти використовують все більше каналів отримання банківських послуг, користуючись новими платформами для взаємодії з банками, тому в результаті цифровізації банківських процесів покращується клієнтський досвід.

Останніми роками банківська система України розвивається в складних макроекономічних умовах: сучасні тенденції діяльності вітчизняних банків включають не лише загальносвітові тренди (посилення конкуренції на фінансових ринках; розвиток цифрових технологій, наростання ризиків), але і національні особливості (високий рівень кредитних ризиків, значні обсяги проблемних позичок і резервів по них; відносно низький рівень кредитування корпоративного бізнесу та населення в порівнянні з розвиненими країнами, накопичення кризових явищ і диспропорцій в економіці). Вказані тенденції ускладнюють і уповільнюють процеси цифровізації різних напрямків банківської діяльності та не сприяють виконанню стратегічних завдань інноваційного розвитку економіки України. Про досягнення України у розвитку цифровізації у порівнянні з іншими країнами світу свідчать дані табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Рейтингові показники розвитку цифрової трансформації в світі та в Україні, 2020 р.

ПОКАЗНИК	ДЕРЖАВИ-ЛІДЕРИ	УКРАЇНА
Місце в рейтингу Глобального індексу інноваційного розвитку (2020 р.)*	1 місце - Швейцарія (66,1); 2 місце - Швеція (62,5); 3 місце - США (60,6); 5 місце - Нідерланди (58,8); 9 місце - Німеччина (56,6); 14 місце - Китай (53,3)	45 місце (36,32)
Рейтинг цифрової конкурентоспроможності (2020 р.)*	1 місце - США (100); 2 місце - Сінгапур (98,1); 3 місце - Данія (96); 6 місце - Швейцарія (93,7); 16 місце - Китай (84,1); 18 місце - Німеччина (81,1)	58 місце (48,8)
Рейтинг країн по побудові нових технологій (2020 р.)*	1 місце - Сінгапур (99,5); 3 місце - Норвегія (89,9); 7 місце - США (87,9); 4 місце - Нідерланди (87,6); 11 місце - Швейцарія (82,7); 15 місце - Франція (80,1)	59 місце (37,2)
Рейтинг простоти ведення бізнесу (2020 р.)*	1 місце - Нова Зеландія (86,8); 2 місце - Сінгапур (86,2); 4 місце - Данія (85,3); 10 місце - Швеція (82); 22 місце - Німеччина (79,7); 31 місце - Китай (77,9)	64 місце (70,2)

Джерело: складено на основі [20-21].

Аналіз конкурентних позицій України у світових рейтингах розвитку цифровізації свідчить про необхідність активізації процесів цифровізації економіки, та її важливого сектору – банківського. Сприяє розвитку цифровізації у банківському секторі та формуванню позитивної репутації вітчизняних банків формування нормативно-правової бази, що регулює ці процеси.

В Україні з 2016 року починають створюватися умови для цифровізації економіки, чому сприяли прийняті: стратегія «Цифрова адженда України – 2020» [21], Закон України «Про електронні довірчі послуги» [22], Закон «Про основні принципи забезпечення кібербезпеки України» [23], «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.», від 17 січня 2018 р [24].

Важливою передумовою розвитку цифрової трансформації у вітчизняних банках є проведення модернізації традиційних технологій. Як відомо, модернізація старих технологій відрізняється великою складністю і значними витратами. Збереження цих старих технологій перешкоджає розвитку банку в цілому, так як на обслуговування старих технологій витрачається значна кількість банківських ресурсів, які можна було б використовувати на впровадження цифрових технологій.

Використання цифрових технологій і аналізу великих масивів даних дозволяє створювати принципово нові банківські продукти. Крім того, «цифрові» і технологічні компанії (Фінтех-компанії, телекомунікаційні гравці, ІТ-компанії) виходять на ринок фінансових послуг, а великі традиційні банки створюють екосистеми, орієнтуючись на найбільш прибуткові складові всередині банківського ланцюжка створення вартості та за її межами.

Необхідно відмітити, що банки тривалий час, до впровадження цифрових технологій, використовували для своїх операцій дорогі унікальні апаратні та програмні системи, які зменшували конкуренцію з боку інших фінансових посередників. З появою на ринку програмних рішень, що дають користувачам доступ до мобільних банківських послуг і можливість використання власних пристроїв («bring-your-own-device») та хмарних платформ, дороге банківське програмне забезпечення перетворюється з активу в зобов'язання у вигляді необоротної застарілої інфраструктури, бази витрат і технологічної платформи, що створює труднощі інноваційного обслуговування клієнтів і в результаті – до розвитку процесів дезінтермедіації.

Термін «дезінтермедіація» (негативна приставка «dis» і «intermediation» – посередництво) є досить новим в економічній науці. Вперше він став вживатися в середині 60-х рр. пришого сторіччя у США і спочатку виник, щоб визначити

відтік коштів з депозитів фінансових посередників для вкладення їх в інвестиції з більш високою прибутковістю.

У останні десятиліття іноземними авторами проводилися дослідження, спрямовані на вивчення дезінтермедіації в різних країнах та визначення її впливу на економіку [4; 5], але в умовах цифровізації активне використання нефінансовими посередниками банківських операцій призводить до необхідності уточнення визначення, що характеризує сутність даного явища.

У «Новому економічному енциклопедичному словнику» поняття дезінтермедіація визначається як: 1) відмова від посередництва банків на ринку позичкових капіталів на користь прямого випуску цінних паперів; 2) вилучення клієнтами депозитів з банку для інвестицій в інші грошові операції в період зростання відсоткових ставок; 3) відплив частини кредитних ресурсів за межі банківської системи країни; 4) неспроможність фінансових інститутів виконувати свої посередницькі функції [6].

Таким чином, дезінтермедіація – це обумовлене економічними, політичними, соціальними чинниками явище, результатом якого є дисфункція банківського посередництва під впливом цифрових технологій. Таким чином, дезінтермедіація в банківській сфері проявляється у втраті і зниженні ефективності функцій банків як фінансових посередників, та, відповідно, впливає на їх ділову репутацію.

Сукупний вплив чинників, що визначають зміни в діяльності банківського сектору (технології, поведінка клієнтів і регулювання), посилюється завдяки тому, що вони часто взаємодіють між собою. Наприклад, технологічні зміни створюють нові можливості для обслуговування клієнтів, які, в свою чергу, сприяють подальшому інвестуванню в розвиток цифрових технологій.

Банкам України, щоб бути конкурентоспроможними на фінансовому ринку, необхідно поєднувати активність у сфері цифрових технологій з якісним управлінням як традиційними ризиками, так і ризиками, пов'язаними з цифровізацією банківського бізнесу. Як відомо, цифрову трансформацію супроводжують ризики, основними з яких є інформаційні. Інформаційні ризики генерують ризики втрати ділової репутації, тому, в умовах впровадження цифрових банківських послуг важливим є забезпечення процесів управління репутацією банків дієвими інструментами та методиками. Враховуючи швидкість поширення інформаційних ризиків, підвищення рівня конкурентної боротьби банків на фінансовому ринку, які формують загрози для ділової репутації банків, управління діловою репутацією банків є важливим завданням в умовах переходу до цифрової економіки.

Зауважимо, що проблеми формування ділової репутації банків та ризик її

втрати є одними із найменш досліджених: щойно формуються теоретичні положення, які характеризують закономірності її прояву на фінансовому ринку в умовах цифрової трансформації; розвиваються методологічні засади управління процесами формування позитивної репутації, з метою своєчасної ідентифікації, оцінки та оптимізації ризику її втрати

Зазначене вище обумовлює необхідність дослідження теоретичних основ та методів управління процесами створення банками України позитивної ділової репутації з метою зміцнення їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку в умовах розвитку цифрових технологій. Для вирішення зазначених завдань визначимо сутність категорій «репутація», «ділова репутація», «ділова репутація банку».

Категорію «репутація» в економічній теорії одним з перших досліджував австрійський економіст Й. Шумпетер. Він аналізував ділову репутацію як капітал підприємця, напрацьований в процесі управління фірмою, а її втрату представляв як фактор ризику, що впливає на величину доходів підприємця [25].

З-поміж зарубіжних економістів поняття ділової репутації з економічної точки зору (у деяких джерелах використовується термін «корпоративна репутація») тлумачиться неоднозначно.

Наприклад, ділова репутація – це колективне уявлення про минулі дії та результати діяльності організації, що відображає здатність організації постачати продукцію і послуги, значимі для різноманітних зацікавлених сторін [26]. На нашу думку, в цьому визначенні «репутація» розглядається у вузькому значенні: як сформована домінуюча думка тільки через одну з таких складових репутації – якість продукції та послуг.

Інше визначення порівнює ділову репутацію з системою цінностей, яка приносить організації довіру та підтримку з боку зацікавлених сторін [27]. Під цією системою цінностей можна розуміти, наприклад, високий рівень задоволення та результативність взаємовідносин керівника організації з представниками бізнес-спільноти.

Американський економіст Ф.Х. Найт, при уточненні складових активів організації, пропонує поняття «невловимого капіталу», і включає в нього також позитивну репутацію [28, с. 125].

Б. Мільнер стверджує, що на практиці ділова репутація, означає «добре ім'я фірми, яке враховує її історію й давність існування, імідж, авторитет засновників, якість управління» [29, с. 70].

В. Рауб і Дж. Уїзі стверджують, що репутація – це результат поведінки конкретного фактору, що виявляється в минулому [30 с. 642]. На наш погляд, репутація банку є пов'язаною як з минулим, так і майбутнім, тому що вона є

результатом минулої активності банку, водночас вона впливає і на його майбутню діяльність.

С. Фомбрум і М. Шанлі наполягають на тому, що репутація – це результат накопичення інформації стейкхолдерами, яку вони отримують, орієнтуючись на які виходять від фірми різного роду сигнали [31, с. 248]. Наприклад, серед ринкових сигналів банку можна виокремити його дивідендну та кредитну політики, річні результати діяльності банку, відображені в балансі або зведеній звітності; з-поміж інституційних сигналів виокремлюємо соціальну відповідальність, напрями діяльності й маркетингову активність банку; нарешті, серед стратегічних сигналів – місію, загальну стратегію диференціації або диверсифікації банківських ризиків.

Н. Шульга аргументує можливість втрати позитивної ділової репутації банків наступними змінами: вона формується роками, але може бути втрачена внаслідок настання незначних інцидентів або кризи. Жорстка конкуренція на фінансовому ринку призводить до значного впливу інших суб'єктів на ділову репутацію банку, а також на наслідки і ситуації, які не передбачаються, внаслідок цього позитивна репутація раптово може перетворитися на негативну [32, с. 24].

Н. Маслова стверджує, що для фінансово-кредитних організацій ділова репутація великою мірою визначає переваги клієнтів і партнерів, забезпечує міцність й ефективність ділових зв'язків, фінансові показники та ринкове благополуччя банку [33, с.27].

Огляд наукової літератури, присвяченої проблемам визначення ділової репутації, як економічної категорії, дозволив дійти висновку, що незважаючи на те, що загальна ідея, покладена в основу категорії «репутація», є прозорою і не викликає жодних сумнівів, дефініція «ділова репутація банків», в результаті, залишається неоднозначною. Це пов'язано з тим, що сам термін допускає різні трактування, залишається недостатньо розробленим не тільки в українському, а й в зарубіжному законодавстві.

Проблеми ділової репутації банків та ризиків її втрати особливо актуалізувались у період останньої світової економічної кризи 2008 р. та кризових явищах, що існують і в сучасних умовах, коли при зростанні конкуренції на глобалізованому фінансовому ринку та зменшенні довіри споживачів банківських продуктів та послуг до національних ринків виникає необхідність збереження конкурентних переваг банків.

Зауважимо, що розвиток цифрових технологій призвів до виникнення нового поняття – онлайн-репутації банку, яку визначають як комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про банк та результати його діяльності, сформованих в інтернет-мережі на основі об'єктивно-суб'єктивної інформації.

У цих умовах виникає проблема ефективного управління діловою репутацією банків, оскільки репутація впливає на фінансову стійкість і майбутні фінансові результати банківського бізнесу, а при її втраті виникає та реалізується репутаційний ризик. Можна констатувати, що загроза втрати ділової репутації є дієвим стимулом для розвитку в банках корпоративної культури, програм мотивації персоналу, корпоративної соціальної відповідальності, а також для формування певних моделей корпоративної комунікації.

Щоб приймати ефективні рішення з метою формування та збереження позитивної ділової репутації банку, оскільки вона є важливою конкурентною перевагою на фінансовому ринку, необхідно зрозуміти, яким чином існуючі або потенційні проблеми банку можуть вплинути на його репутацію. А для цього необхідно вивчати інтереси, потреби й очікування ключових зацікавлених груп – стейкхолдерів банків.

Теоретичні основи врахування впливу зацікавлених груп на діяльність економічних суб'єктів були закладено в 1984 році американським економістом Р. Фріменом, який запропонував «теорію зацікавлених осіб» (Stakeholders Theory) [34, с.27], а в подальшому цю теорію розвивали інші дослідники [35; 36].

Важливість цієї теорії для вивчення причин втрати ділової репутації та виникнення репутаційного ризику полягає в тому, що при реалізації завдань сталого розвитку банку необхідно врахувати, що банк – це соціально-орієнтований фінансовий посередник і крім акціонерів (власників – stockholders), існує набагато більша кількість осіб (stakeholders), які впливають на його діяльність.

Необхідність урахування впливу стейкхолдерів на можливість погіршення репутації банку підтверджується наступним. За погіршення ділової репутації інвесторів банку (починають продавати акції) – виникає проблема капіталізації банку; банк відповідно зменшує обсяги кредитів, а позичальники не отримують нових позик (тому погіршується їх ділова репутація на ринку); – у банку і його власників зменшуються обсяги прибутків; зазначені проблеми призводять до реалізації ризику неплатоспроможності банку (не вистачає фінансових ресурсів для своєчасного повернення запозичених коштів) – виникають проблеми і паніка серед вкладників. Відтак, виникає загроза банкрутства банку.

Таким чином, поглиблюється криза ділової репутації банку, а це загрожує втраті позитивної репутації його клієнтів у результаті розголосу чи іншого поширення негативної інформації серед зацікавлених осіб (стейкхолдерів), а в результаті – призводить до виникнення і реалізації репутаційного ризику банку.

Відзначимо, що ділова репутація є результатом діяльності банку: його керівництво або сам банк можуть мати чудову репутацію, їх публічна діяльність може бути джерелом стратегічної переваги, але це буде ефективним лише в тому

випадку, якщо позитивні сигнали отримуються стейкхолдерами та враховуються при їх взаємодії з банком.

З правової точки зору ділова репутація є особистим немайновим благом, яке саме і охороняється цивільним законодавством. Приналежність ділової репутації до особистих немайнових благ гарантує неможливість її обмеження чи відібрання державою у будь-якому випадку, навіть в разі введення надзвичайного стану [37].

Чинне законодавство України закріплює, що право на недоторканність ділової репутації належить юридичній особі (ст. 94, 299 ЦК України), у нашому дослідженні – банку, а її приниження розглядається як завдання моральної шкоди (ст. 23 ЦК України) [38].

Погіршення ж ділової репутації банку може призвести до реальних фінансових збитків. Іноді недоброчесні конкуренти на фінансовому ринку використовують чужу репутацію для отримання вигоди. Саме такі дії, тобто неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, продукту іншого банку, некоректна порівняльна реклама визнаються ЦК України неправомірним використанням ділової репутації, а, відтак, недобросовісною конкуренцією (ст. 32, 33 ЦК України) [38].

Також, згідно з ч. 2 ст. 34 ЦК України, недоброчесною конкуренцією визнається створення перешкод банкам у процесі конкуренції, а саме дискредитація – поширення у будь-якій формі неправдивої, неточної або неповної інформації, пов'язаної з власниками, керівниками чи діяльністю банку, яка завдала або могла завдати шкоди його діловій репутації. Необхідно зауважити, що ця норма кодексу має важливе значення в умовах підвищення конкуренції на ринку банківських послуг під впливом цифрової трансформації та стрімкого розвитку фінансових технологій.

У Законі України «Про банки і банківську діяльність» у статті 2 встановлено, що ділова репутація – це інформація, яка зібрана Національним банком України про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, у тому числі керівників юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи, перш за все – керівників банків [39].

Репутація є комплексною категорією, її якість формують такі складові, як бренд та імідж. Категорії бренд, імідж, репутація банку, незалежно від того, кого чи чого вони стосуються, мають єдину основу, вихідну точку – інформацію про банк. Так, імідж – це думка про банк, сформована суспільством на основі отриманої інформації, бренд – конкретні види інформаційних інструментів про банк та його продукти (назва, слоган, символ або дизайн), репутація – це підтверджена фактами інформація про банк. Імідж та репутація можуть мати як

позитивний, так і негативний характер, тоді як бренд – однозначно позитивний, але може бути сильним або слабким.

Отже, ділова репутація банку – це результат оцінки фінансовим ринком його конкурентних переваг, «продукт» громадськості, що виникає як специфічний відгук суспільства на просування іміджу банку та формує комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій у суспільстві.

Оцінка, коментарі та рекомендації щодо покращення діяльності банків, тобто інформація про банк в умовах цифровізації накопичується у соціальних мережах на основі наступних джерел: сайти відгуків, форуми, відеохостинги, спеціалізовані тематичні портали тощо. Така інформація може стати визначальним чинником у виборі стейкхолдером банку.

Зазначене дає підставу зробити висновок, що в умовах стрімкого розвитку цифрових комунікаційних технологій виникає необхідність розвитку сучасних методів управління як загальною репутацією, так і онлайн-репутацією банків, наприклад таких, як прогнозування, планування, впровадження інноваційних інструментів комплексу маркетингу.

Завданням таких інструментів є встановлення, зміцнення і підтримка лояльного ставлення клієнтів та контактних груп до діяльності банку на онлайн-ринку банківських продуктів з метою зростання показників прибутку, підвищення обсягів активів та пасивів, формування репутаційного капіталу банків в Інтернет-мережі.

Зазначене відзначають у своїх дослідженнях К. Уїгелт і С. Камерер, які підкреслюють, що репутація – це знання, що містять у собі значущі характеристики фірми і оцінку фірми стейкхолдерами [40, с. 43].

Комплексний характер ділової репутації підтверджують різновиди репутації:

- 1) репутація, що пов'язана з банківським бізнесом;
- 2) репутація банківського продукту або послуги;
- 3) репутація, яка пов'язана з корпоративною культурою;
- 4) репутація, що пов'язана з минулим та майбутнім банку.

Доповнюють зазначені характерні ознаки репутації А. Кармелі і А. Тішлер, які вважають, що – це, перш за все, погляд топ-менеджменту на те, що думає оточення про організацію (банк) [41, с. 126].

Результати проведеної систематизації наукових підходів сучасних дослідників щодо визначення особливостей ділової репутації та проблем її формування у сфері банківського сектору економіки України наведено даними на рис.1.6.



Рис. 1.6. Проблеми формування позитивної ділової репутації банками України

Джерело: розроблено на основі [40-42].

Дані наведеного рисунку підтверджують, що результативність діяльності сучасного банку заснована на своєчасному відстеженні впливу змін макро- та мікрофакторів на розвиток банківського бізнесу, маркетингових взаємозв'язках, солідарній відповідальності всіх елементів ланцюжків цінностей та конкурентоспроможності банківських послуг в умовах мінливого зовнішнього середовища. Врахування зазначених проблем створює умови для формування банком оптимальних пропорцій використання активів та пасивів, а це сприяє підвищенню його конкурентних позицій на фінансовому ринку: він стає гармонійним виробником високоякісних інноваційних банківських продуктів та послуг, що відповідають стандартам цифровізації й передбачають очікування груп корпоративної аудиторії.

Варто зауважити, що існують вигоди, в тому числі і економічні, від використання ділової репутації банку, оскільки позитивна репутація приносить незрівнянно більше користі, ніж найбільш ефективні угоди, підготовлені провідними банківськими менеджерами. Це стосується, перш за все, економії на витратах пошуку споживачами послуг найбільш цінних пропозицій з боку банків, а також стимулює банки до прискореного вирішення питання про нові засоби індивідуалізації комунікацій.

Розвиток процесів управління діловою репутацією сприяв виникненню теорії репутаційного менеджменту. Сучасна теорія західного репутаційного менеджменту визначає головну мету бізнесу: це – формування і підвищення акціонерної вартості на основі репутації як нематеріального активу стратегічного характеру, здатного створювати додану вартість при стимулюванні сприятливої реакції цільових аудиторій [43 - 45].

Це положення вірне і для банків, оскільки саме позитивна репутація багато в чому сприяє створенню засад для формування додаткових грошових потоків, для досягнення стійкого ринкового становища, для встановлення динамічної рівноваги із зовнішнім конкурентним середовищем на фінансовому ринку. При цьому слід чітко розуміти, що ділова репутація є, перш за все, результатом взаємодії з цим середовищем, а управління репутацією – складний і безперервний процес, орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище банку з метою отримання репутаційного капіталу.

Поняття «репутаційний капітал» виникло на основі розвитку концепції «соціального капіталу», яка отримала надзвичайне поширення в сучасній західній соціології в останні двадцятиріччя, не дивлячись на те, що саме поняття «соціальний капітал» з'явилося ще на початку XX-го століття. Ми погоджуємось з думкою О. Дзямуліча, який зазначає, що поняття соціального капіталу є більш ширшим, аніж репутаційний капітал, але вони мають спільні риси і можуть виступати як система та елемент [46, с. 53].

Поняття категорії «репутаційний капітал банку» стало використовуватись дослідниками в економічній літературі з розвитком теорії репутаційних ризиків [47], під яким пропонується розуміти знову створену вартість, що отримана банком у результаті підвищення репутації банку і визначається різницею між ринковою вартістю бізнесу банку і вартістю всіх його активів (формула 1.1):

$$RC = MCb - CA_{ab} \quad (1.1)$$

де RC – загальний репутаційний капітал банку;

MCb (market – вартість) – ринкова вартість бізнесу банку;

CA_{ab} – вартість активів банку.

Отже, репутаційний капітал банку необхідно розглядати як форму соціального капіталу, яка:

– по-перше, формується та функціонує в межах взаємодії банків зі стейкхолдерами (власниками, партнерами, інвесторами, вкладниками, позичальниками тощо);

– по-друге, основою розвитку такої взаємодії є довіра (довіра – це основне поняття в мережевому підході концепції соціального капіталу);

– по-третє, він є ресурсом, який забезпечує надійність функціонування банку на фінансовому ринку та сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності [48].

В. Куценко пропонує визначати репутаційний капітал банку як капіталізовану додану (або від’ємну) ринкову вартість, що створена позитивною (або негативною) діловою репутацією банку при взаємодії із зовнішнім середовищем під дією таких факторів, як: корпоративна соціальна відповідальність, умови праці, результативність, інноваційність, лідерство, продукти (послуги) та управління [49, с. 485].

Зауважимо, що репутаційний капітал банку характеризується таким кількісним показником, як гудвіл – особливості використання та розрахунку цього показника наведено у третьому розділі монографії.

На формування, збереження і розвиток репутаційного капіталу банку впливає: якість менеджменту, адекватність прийнятих банком бізнес-рішень, відносини з партнерами, контрагентами, стейкхолдерами банку, компетенції персоналу, відносини з державними органами [50, с. 152].

Характерною особливістю репутаційного менеджменту є необхідність постійного застосування банківським персоналом його інструментів і методів, оскільки навіть значний репутаційний капітал, якщо його не підтримувати, має тенденцію до природного згасання, тобто для збереження позитивної репутації банку необхідно раціонально управляти всією діяльністю.

Зауважимо, що епоха четвертої промислової революції формує перед банками і його персоналом нові виклики. Для адаптації банків необхідно, на наш погляд, ураховувати рекомендації шостого форуму «People Management ReForum Winning The Hearts», які визначили принципи побудови компаній майбутнього:

1. *Від традиційних вимог до професійності працівників до вимагання гнучких навичок.* Компанії змінюють модель компетенцій, які використовуються принаймі та адаптації співробітників, де традиційно визначаються тільки професійні знання «hard skills». В умовах цифровізації компанія створює свою матрицю «soft skills» (гнучкі навички), за якими вирішує, хто для неї ідеальний кандидат.

2. *Від робота до людини.* Щоб витримати в конкурентній боротьбі з роботами, потрібно розвивати топ-10 «soft skills», що не підвладні машинам: інноваційність, критичне мислення, емоційний інтелект, лідерство і соціальний вплив, креативність, оригінальність, ініціативність, відповідальність тощо.

3. *Від раціоналізму до емоційного інтелекту.* Бізнес процеси - важлива частина компанії, але майбутнє за тими, хто постійно працює з емоційним інтелектом: вміти заразити своєю ідеєю, створити довірчу атмосферу, бути щирим і вміти генерувати і приймати раціональні ідеї.

Важливим чинником, на наш погляд, є необхідність врахування при формуванні репутаційного капіталу банку того, що ділова репутація є, перш за все, результатом взаємодії не тільки з зовнішнім конкурентним середовищем, а й з внутрішнім середовищем банку. Персонал, будучи стратегічно важливим ресурсом банку, повинен бути об'єктом пильної і постійної уваги керівників, як найважливіша складова процесів формування позитивної репутації банку.

Ділова репутація – це ціннісні характеристики банку (такі, як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що формуються у свідомості людини. Репутація є складнішим поняттям, ніж імідж. Значення поняття «репутація» складається з іміджевої (поверхневий рівень) і змістовної частин, які ґрунтуються на особистій історії (міфі) та на стереотипах аудиторії.

Таким чином, проведений критичний аналіз до визначення сутності ділової репутації та понять, що її формують, дає підстави зробити висновок, що вона має складний, комплексний характер, на її рівень впливає значна кількість чинників, тому важливе значення для формування позитивної ділової репутації банку має врахування її комплексності.

В умовах цифрової трансформації позитивну ділову репутацію банків формують такі чинники: образ й престиж банку в соціальних мережах; гудвіл і репутаційний капітал; репутація власників, персоналу та інших стейкхолдерів банку; фінансова стійкість й прибутковість банку; умови праці; інноваційність і лідерство; якість банківських продуктів; корпоративна соціальна відповідальність банку на ринку. Особливе значення для формування позитивної ділової репутації банків мають бренд та імідж, що підтверджує її складність та комплексність.

1.3. Бренд як основа управління процесами формування ділової репутації банків

В останні десятиріччя в світі значно зростає інтерес банків до брендів, як до засобу отримання стійкої конкурентної переваги на ринку банківських послуг. Це обумовлено загальними тенденціями розвитку світової економіки, світових і національних фінансових ринків, оскільки в умовах розвитку цифрових технологій банківська діяльність стає більш складною: змінюються потреби та вимоги клієнтів до банківських продуктів й послуг, зростає конкуренція між

фінансовими інституціями. Зазначене потребує побудови ефективної системи управління взаємовідносинами банків з клієнтами на основі позитивної ділової репутації, з метою збереження наявних та залучення потенційних клієнтів.

В умовах впливу цифрової трансформації на взаємодію банків з клієнтами зростає роль чинників, які підвищують рівень популярності, пізнаваності й привабливості банку. Одним з таких важливих чинників є формування, а згодом і розвиток банком свого бренду. Наявність бренду підвищує відповідальність банку на ринку за збереження досягнутих їм результатів діяльності. Не менше значення має постійне зростання обсягів інформації банків у інтернет-просторі, на яке впливає якісний бренд банку. Значний рівень розвитку інформаційних і комунікаційних технологій в умовах цифрової трансформації переорієнтував сучасний банківський бізнес на конкуренцію брендів, посилення яких забезпечує банкам суттєві переваги на фінансовому ринку.

Отже, сучасні бренди є важливими елементами діяльності банків, символами їх комерційної активності, що відіграють істотну роль в споживчій свідомості стейкхолдерів і викликають цілісний набір асоціацій та образів. Бренди, на відміну від банківських продуктів та послуг, не формуються в процесі їх створення й споживання клієнтами, а створюються та існують в споживчій свідомості, забезпечуючи емоційний зв'язок між сприйняттям і функціональністю банківського продукту.

Зазначене свідчить про важливість банківського бренду і необхідність вивчення його сутності, визначення особливостей, видів, методів управління, характерних для банківської діяльності.

У сучасній економічній літературі існують різні визначення сутності бренду. Наприклад, К. Бове і У. Аренс визначають бренд як «набір утилітарних і символічних цінностей, призначених для задоволення функціональних, соціальних, психологічних, економічних та інших потреб споживача» [51]. Недоліком запропонованого трактування є відсутність чіткого розуміння сутності набору утилітарних цінностей, оскільки бренд не допускає спрощеного підходу до свого змісту.

На думку К. Келлера, бренд є продуктом, який наділений особливими властивостями, що дозволяє відрізнити його від іншого товару або послуги [52]. В даному визначенні не розкрито зміст особливих властивостей бренду, а бренд визначено як продукт.

Особливості сутності поняття бренду більш чітко відзначили С. Бедбері та Ф. Стефен, які вважають, що «... бренд представляє собою результат психологічного процесу в розумі споживача. Бренд проникає в почуття, сприйняття, досвід і тим самим формує певну концепцію в розумі покупців»[53].

Ф. Котлер пропонує під брендом розуміти назву, слоган, символ або дизайн (або комбінація всіх цих понять), що позначають певний вид товару або послуги виробника, і виділяють його серед товарів і послуг інших виробників [54].

На наш погляд, найбільш точне визначення сутності бренду сформулював Р. Коч, на його думку бренд – це характерні особливості або назва товару чи послуги з метою виділити його (її) серед товарів і послуг конкурентів. Бренд є своєрідною гарантією, що товар або послуга мають високу та постійну якість [55].

Таким чином, аналізуючи різні підходи дослідників до трактування сутності бренду, робимо висновок, що практично всі визначення в тій чи іншій мірі свідчать, що бренд відображає сукупність унікальних властивостей товарів і гарантій їх високої якості, тому тим самим чинить психологічний вплив на споживача продуктів і послуг.

Бренд банку – це асоціювання споживачами атрибутів образу банку (корпоративний дизайн, колір, логотип, словесні слогани, сприйняття якості послуг цього банку) як надійного, з яким можна будувати довгострокові відносини. У свою чергу, індивідуальність бренду стосується, насамперед, таких його аспектів, як: персоналії чи характер, ідентичність, він створює основи корпоративної індивідуальності банку з метою формування його позитивної ділової репутації на фінансовому ринку [56].

Ми погоджуємося з думкою К. Тростянської, яка доводить, що репутація є більш широким поняттям, ніж бренд. Ділова репутація залежить від результатів економічної діяльності банку, а його бренд – від якості банківських продуктів, але характеризує більш глибокий рівень довіри. Брендінг сфокусований на тих продуктах та послугах, що банк продає, репутація орієнтована на те, як ці продажі підтримати [42, с. 86].

Структурний і семантичний аналіз представлених визначень бренду дозволяє зробити висновок про те, що бренд має знакову природу. Бренд має форму, тобто те, чим він позначений: назва, ім'я, слово, знак, символ, логотип, дизайн, упаковка, зовнішній вигляд продукту, явні або неявні характеристики, а також будь-яка інша особливість.

Бренд є також важливим методом управління взаємовідносинами банків з клієнтами, оскільки він означає наступне: ідентифікацію товару або послуги, диференціацію (відмінність, виділення з існуючих) товару або послуги, вплив на споживчу поведінку клієнтів

З позиції споживача бренд означає уявлення, асоціації, образ, враження, емоції, очікування, цінності, відносини, досвід тощо, які формують ділову

репутацію. Таким чином, бренд являє собою систему зовнішніх ознак – передусім, це ім'я і візуальний символ.

Формування бренду банку має свої особливості. Елементами бренду або сполученими з ним поняттями є: назва банку (марочне ім'я), марочний знак (логотип), слоган. Марочним ім'ям є назва банку. Марочний знак (логотип) – це частина бренду банку (символ, малюнок, їх колірне і шрифтове оформлення, іноді мелодія), яка сприяє впізнанню банку.

Слоган (ключова фраза, що легко запам'ятовується) супроводжує ім'я бренду і його логотип в програмах маркетингових комунікацій з метою гармонізації відмінних рис бренду банку. Ім'я, логотип і слоган складають ядро бренду.

Одну з ключових ролей у формуванні успішного бренду банку відіграє його графічне зображення. В якості графічного зображення бренду найчастіше виступає логотип, що дозволяє виділити банк серед конкурентів. На думку аналітичного агентства Brand Analytics, логотип представляє собою «знак (символ), що складається з тексту та (або) графіку, що є відмітним для компанії» [57]. На наш погляд, логотип має ширше значення – він повинен відображати фірмовий стиль банку і основні цінності бренду.

При виборі логотипу слід звертати особливу увагу на його відповідність внутрішньому змісту банківського бренду.

Одним з успішних прикладів графічного зображення бренду є зображення двох перехрещених кінських голів на логотипі «Райффайзенбанку». З давніх часів у Європі прикріплювали цей знак до фронтонів будинків, щоб уберегти сім'ї від зла і нещастя. Подібне зображення на банківському логотипі зумовлює надійність і високу якість широкого спектра банківських послуг.

Основними видами брендів є материнський бренд з подальшим розширенням, зонтичний бренд, лайн-бренд, бренд для кожного найменування продукції.

Бренд є одним із засобів просування іміджу, забезпечення його популярності і привабливості. Бренд банку можна визначити як сформовану довіру стейкхолдерів протягом тривалого часу, переконання в перевагах і певне бажання споживати послуги або продукти даного банку і рекламувати їх на фінансовому ринку.

Природа бренду – символічна, в той час як імідж – це образ, який формує певну сукупність уявлень про об'єкти, які можуть існувати у вигляді різних когнітивних структур, в тому числі реально відображають процеси, що протікають в даному регіоні.

Імідж і бренд є основою репутації банку. Репутація банку являє собою ключову ланку в його комунікації і найважливішим нематеріальним активом і стратегічним ресурсом. На нашу думку, в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу, спостерігається тренд посилення значення репутації для результатів діяльності банків. Особливо цей тренд є актуальним для банків, які виконують стратегічне завдання – освоєння зарубіжних ринків з високим рівнем вимог споживачів до інноваційного продукту або послуги.

Одним із сучасних й ефективних засобів інформування існуючих і залучення потенційних клієнтів банку є інформаційні показники, які містять логотип з назвою та слоганом банку. Також в комунікаціях використовується такий інструмент, як іміджева реклама (лайт-бокс). Вона створюється для формування позитивного образу банку в свідомості клієнтів. Метою даної реклами є запам'ятовування назви банку та формування позитивного ставлення до нього. Кожен лайт-бокс містить логотип, адресу корпоративного сайту, телефон для довідок.

Рекламний щит – це найпоширеніший і найбільш ефективний різновид зовнішньої реклами. Головне завдання рекламних щитів для банку – донести до потенційного споживача необхідну інформацію.

Рекламні щити своєю масштабністю дозволяють домогтися ефекту «впізнання» рекламованого продукту значною кількістю потенційних клієнтів банку.

Яскраве оформлення банкоматів або терміналів теж привертає до них увагу клієнтів, інформує їх про нові продукти банку, що не тільки збільшує грошові обороти в брендованому банківському пристрої, але і сприяє розвитку позитивної репутації, лояльності клієнтів.

Для ідентифікації банку кожен банкомат, термінал, зони банківського самообслуговування оформляються відповідно до корпоративного брендбуку.

Оформлення фасаду банку привертає в його офіси потенційних клієнтів, оскільки створює банку певну репутацію. Внутрішнє оформлення – також важливий фактор для поліпшення візуальної ідентифікації бренду, що підтримує позитивне ставлення до нього.

Таким чином, загальна концепція оформлення банку є досить складною і багатовимірною. Вона складається з кількох компонентів, які, хоча і є відносно самостійними, але разом забезпечують цілісне сприйняття бренду. На клієнтів впливає весь комплекс брендінгу банку: починаючи від фірмового оформлення відділень банків, продуктів у фірмових кольорах і корпоративних упаковках, реклами в єдиному стилі і закінчуючи зовнішнім виглядом співробітників, які обслуговують клієнтів. Все це позитивно працює на формування репутації банку

і виділення його з великої кількості конкурентів на ринку банківських послуг. Тобто сильний бренд створює умови для формування позитивного іміджу та репутації банку.

Важливе значення для використання банками бренду з метою формування конкурентних переваг на фінансовому ринку є ефективне управління брендами.

Незважаючи на значне опрацювання проблем, що виникають при управлінні діяльністю банку, деякі теоретичні, методологічні, а також прикладні питання на сучасному етапі розвитку банківського бізнесу вимагають свого вирішення і, як наслідок, проведення додаткових досліджень. Це відноситься також до врахування специфіки процесів формування і управління брендом в банківській сфері. У теорії менеджменту під управлінням розуміється діяльність суб'єкта управління по організації діяльності об'єкта управління, а під механізмом управління розуміється середовище, в якому реалізовується управлінська діяльність.

Діяльність по розробці і реалізації бренду, управління ним називається брендінгом [51]. Брендінг здійснюється за допомогою певних прийомів, методів і засобів, які дозволяють довести розроблений бренд до покупця і не тільки сформувати в його свідомості імідж марки товару, але й надати допомогу в сприйнятті покупцем функціональних та емоційних елементів товару.

У банківській сфері, так само як і в інших секторах економіки, брендінг стає комплексною маркетинговою системою, здатною сформувати банкам додаткові конкурентні переваги на фінансовому ринку. Багато фахівців все більше схилиються до думки, що основним чинником успіху банків є лояльність клієнтів, що зумовлює необхідність постійного моніторингу змін їх вимог до обслуговування та потреб у інноваційних продуктах. Зазначене призводить до посилення конкуренції між банками і змушує їх шукати інноваційні форми і методи підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Вивчення публікацій з проблем дослідження процесів розвитку банківського брендінгу дозволяє виділити в якості основних характеристик бренду сучасного банку такі:

- його основний зміст, функціональні й емоційні асоціації;
- словесна частина, візуальний образ;
- рівень популярності банку, індивідуальність;
- вартісні оцінки;
- рівень просування і залучення бренду в цільовій аудиторії.

Механізм управління брендом включає сукупність засобів і методів.

Засоби управління (важелі, інструменти) – це все те, за допомогою чого можна управляти (в тому числі орієнтири, передбачувані наслідки, критерії вибору і оцінки, обмеження, вимоги).

Методи управління – це засоби приведення в дію складових механізму, використання необхідних банківських ресурсів і всього механізму управління. Також методи управління являють собою засоби реалізації функцій менеджменту. Методи управління встановлюють відповідальність, санкції за невиконання або недостатньо ефективного виконання функцій і обов'язків.

Отже, механізм управління брендом банку включає в себе наступні елементи: цілі, принципи, методи, нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

При формуванні механізму управління брендом банку слід урахувати необхідність виконання таких завдань: дослідження ринку, створення концепції бренду, вибір архітектури бренду, вибір позначення й розробка дизайну бренду, забезпечення правової охорони бренду, проведення рекламної і PR-кампанії, моніторинг бренду.

Формування банками бренду починається з визначення наступних важливих етапів:

1. Мета створення бренду і його графічне зображення;
2. Цільова аудиторія;
3. Формулювання цінностей бренду, оцінка перспектив сприйняття цих цінностей клієнтами;
4. Встановлення відповідності бренду пропонованим банківським продуктам (наприклад, якщо банківський бренд орієнтований на роботу з широкими верствами населення, продуктова лінійка буде однією, у бренда, націленого на роботу з заможним сегментом, - інший);
5. Можливість використання бренду персоналом банку [58].

Отже, перш за все банку необхідно визначити та розробити обов'язкові елементи бренду:

- символіка (простий, що запам'ятовується, логотип, слоган банку тощо);
- корпоративний колір (наприклад, у банку «Південний» він зелений, у Альфа-банку – червоний, у банку «Восток» – помаранчево-чорний);
- сформовані правила поведінки співробітників банку, визначені корпоративні цінності (в тому числі повинна бути організована система навчання персоналу);
- бажано мати схожий з центральним офісом дизайн відділень банку і їх оформлення;

- на офіційному сайті банку повинен бути розділ з його історією і хронікою подій.

Коли основні елементи побудови бренду в банку вже реалізовані, необхідно переходити до конкретних заходів, яких може вжити банк для поліпшення свого бренду. Для визначення поточного стану на основі методів якісно-кількісного дослідження будується карта сприйняття банківського бренду. Для цього визначається цільова аудиторія і формується репрезентативна вибірка.

Список критеріїв опитування складається на основі попереднього якісного дослідження, завданням якого є визначення істотних для цільової аудиторії критеріїв вибору банку. Респондентам буде представлено деякі з існуючих брендів з метою їх порівняння. Результатом дослідження стане карта сприйняття банківських брендів з істотними для споживачів критеріями (параметри, якими вони описують і порівнюють бренди) [54].

При формуванні банківського бренду необхідним є врахування наступних істотних умов:

- природа бренду двоїста; це означає, що при управлінні ним потрібно виходити з того, що він одночасно є як об'єктом управління, так і інструментом впливу на клієнтів;

- банківський бренд значною мірою схильний до дії зовнішнього середовища; разом з тим сильний бренд дає банку безліч переваг і допомагає зберігати стійкість в умовах, що змінюються під впливом зовнішніх обставин;

- у процесі створення і зміни бренду використовуються інноваційні компоненти, тому багато рішень можуть стикатися з невдоволенням персоналу. Ураховуючи зазначене, рішення щодо політики з побудови бренду повинні підкріплюватися підтримкою вищого керівництва банку;

- формування бренду – багатоплановий процес, який є частиною не тільки маркетингової діяльності, а й завданням інших підрозділів банку, оскільки ділова репутація банку, крім зусиль відділу маркетингу, в цілому формується під впливом діяльності всього банку: від управлінських рішень вищого керівництва до рівня сервісного обслуговування в філіях банку;

- наявність емоційної складової споживача; образ банку для клієнта – завжди є суб'єктивним. Його формування визначається наступними елементами: сторонніх вражень та думок; асоціацій, що виникають; емоційної привабливості і особистих цінностей споживача банківських продуктів та послуг.

У сучасних ринкових умовах, вибираючи банк, клієнти більшою мірою орієнтуються не на показники фінансової звітності або рівень процентної ставки,

а на суб'єктивне сприйняття банківського бренду. Часто це має вирішальне значення у виборі банку.

Крім того, використання тільки цінового виду конкуренції, призводить до появи на ринку дешевих банківських продуктів. Банки, які вибирають такий вид конкуренції, втрачають прибуток і, як наслідок, можливість інвестувати в зростання філіальної мережі та розвиток інноваційних продуктів. А це призводить до втрати конкурентних позицій на фінансовому ринку тих банків, які роблять ставку на створення й розвиток бренду. Зазначене підтверджує необхідність формування банками сильного бренду.

Сильний бренд формує в банку наступні конкурентні переваги:

- сприяє розширенню і поліпшенню структури клієнтської бази на основі гарантії високої якості послуг;
- призводить до зниження витрат на рекламні компанії, у зв'язку з впізнаванням логотипу банку;
- створює переваги на ринку праці та сприяє залученню висококваліфікованих фахівців; праця в банку з відомим брендом мотивує співробітників і підвищує їх лояльність до банку;
- полегшує доступ на фінансовий ринок, дозволяє залучати фінансові ресурси за нижчою ціною;
- позитивно впливає на залучення нових інвесторів, що призводить до підвищення фінансової стійкості банку в цілому.

Невід'ємною складовою бренду банку є його позиціонування. Позиціонування бренду (brand positioning) – місце, яке бренд займає в розумі споживачів банківських продуктів та послуг та брендів інших банків.

При розробці ідеї позиціонування необхідно враховувати такі фактори:

1. Затребуваність. Сильний бренд встановлює зв'язок банку з клієнтами: він знає їхні вимоги й потреби і задовольняє запити. Дослідження якості брендів дозволяють визначити, як клієнти уявляють собі ідеальний споживчий досвід і відносяться до існуючих продуктових пропозицій. Знаючи це, можна зробити висновок, чому ті чи інші банківські продукти і послуги їх не задовольняють, та знайти інші рішення, що дозволяють зберегти або зайняти частку ринку.

2. Довіра. Відкритість і чесне виконання всіх умов забезпечує банківському бренду лояльність клієнтів. Довірливе ставлення до бренду створює у клієнтів позитивне ставлення до продуктів та послуг банку.

3. Відмінність. Сильні бренди банку повинні відрізнятись від брендів банків-конкурентів. Оцінка й прогноз стану конкурентного середовища дозволяє виявити сильні і слабкі характеристики продуктових пропозицій конкурентів банку на фінансовому ринку з точки зору клієнтів, тому необхідно створити такі

банківські продукти та послуги, які будуть більшою мірою задовольняти їхні потреби.

4. Еластичність. Бренд банку є схильним до впливу зовнішніх чинників, тому повинен бути еластичним, постійно змінюватися, відповідаючи на виклики сучасної цифрової трансформації. Здатність до інноваційного розвитку – один із чинників успішної побудови бренду. Сильні бренди банку визначають напрями розвитку потреб клієнтів у інноваційних послугах на фінансовому ринку та випереджають пропозиції конкурентів.

Пріоритет розробки мети створення бренду і його логотипу є необхідним для визначення умов позиціонування бренду. В цьому випадку логотип буде і ефективним інструментом управління процесами збереження й розширення клієнтської бази банку.

На сприйняття банківських продуктів споживачем значний вплив має рівень інформованості про ці продукти. Після перегляду певної кількості рекламної інформації, потенційний клієнт банку виявляється готовим скористатися послугами банку. Так, при виборі банку, більшість споживачів віддадуть перевагу лідируючому бренду, а не схожим послугам, що надаються іншими банками, про які споживач не чув.

Стандартним інструментом просування і створення бренду є проведення PR-кампанії. Рекламні оголошення банку повинні допомагати його бренду виділитися з брендів інших банків. Метою оголошення повинно бути підкреслення конкурентних переваг банку і донесення до споживачів необхідної інформації. Крім того, в кризові періоди клієнти стають більш емоційними і здатні припинити співпрацю з банком навіть через однієї випадково почуті чутки. Тому в такі періоди реклама банку повинна формувати позитивні асоціації і переконувати в його надійності.

Традиційні медіа в умовах цифровізації втрачають свої позиції. Одним з каналів успішного просування банківського бренду можуть стати соціальні мережі. Більшість банків України вже мають власні акаунти в соціальних мережах («Приватбанк», «Ощадбанк», «МоноБанк» та ін.). Власний майданчик дозволяє безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, відповідати на їхні запитання, безкоштовно інформувати про нові банківські продукти та промо-акції, залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

Частиною маркетингової стратегії по формуванню сильного бренду банку має стати пропозиція на фінансовому ринку нових привабливих та інноваційних банківських продуктів. Наявність в продуктовій лінійці банку унікальних для ринку пропозицій позитивно позначається на образі банку в цілому та впливає на його ділову репутацію.

Важливими показниками діяльності банку є коефіцієнти ефективності, пов'язані безпосередньо з клієнтами, такі, як: термін очікування в черзі, тривалість обробки одного запиту тощо. Поліпшення цих показників позитивно впливає на ділову репутацію банку, що призводить до поліпшення образу банку і згодом сприяє збільшенню вартості таких послуг.

Визначення економічного ефекту від створення і розвитку бренду є досить складним завданням. Як відзначав П. Дойль, бренди, як нематеріальні активи, збільшують акціонерну вартість фірми, тому економічний ефект від управління брендом формується завдяки наступним чинникам.

1. Бренди збільшують грошові потоки (на основі підвищення доходів, зменшення витрат і скорочення інвестицій).

2. Бренди прискорюють рух грошових потоків (ризики і час знижують вартість майбутніх потоків, а отже, необхідно прагнути до більш швидкого їх отримання). Бренди позитивно впливають на довгострокову вартість компанії: цей вплив надають інвестиції, вкладені в активи.

3. Бренди знижують вартість капіталу і ризики, а також стабілізують передбачувані грошові потоки [59].

Таким чином, для точної оцінки економічного ефекту від управління брендом і, відповідно, рентабельності інвестицій в його створення й розвиток, необхідно проводити розрахунок фінансової вартості бренду.

На сьогоднішній день найбільш авторитетним і точним методом оцінки вартості бренду є метод обчислення майбутніх грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF). Цим методом користуються такі фірми, як Interbrand, Zinzmeyer & Lux (Швейцарія), Brand Finance (Великобританія) та ін.

При розрахунку фінансової вартості бренду за методом DCF розраховуються два ключові показники впливу бренду на прогнозовані потоки грошових коштів: роль бренду (рівень впливу бренду на споживчий вибір клієнтів); сила бренду (рівень впливу бренду на зниження можливих ризиків). Роль бренду відображає рівень його впливу на вибір клієнтів в процесі прийняття ними рішення про обслуговування в конкретному банку. Для оцінки ролі бренду проводиться спеціальне маркетингове дослідження, в результаті якого вивчаються основні чинники споживчого попиту і вага бренду у цих факторах. Показник ролі бренду являє собою частку потоків грошових коштів від нематеріальних активів (Economic Value Added, EVA), джерелом яких є саме бренд.

Сила бренду відображає рівень його впливу на подальший споживчий попит і, як наслідок, на здатність бренду забезпечувати передбачувані потоки

грошових коштів у майбутньому. Це є здатністю бренду знижувати ризики банку, робити його діяльність більш диверсифікованою і стабільною.

Показник сили бренду являє собою ймовірність отримання прогнозованих потоків грошових коштів. На основі цього показника розраховується коефіцієнт дисконтування, на який зменшуються прогнозовані потоки грошових коштів, джерелом яких є бренд. Таким чином, роль бренду і сила бренду є найважливішими конкурентними перевагами його використання, оскільки вони створюють економічний ефект.

На міжнародному рівні спостерігається підвищена увага до управління банківськими брендами. Зокрема, це підтверджується зростанням вартості банківських брендів за 2018-2019 рр.(табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Вартість найдорожчих світових брендів

Конкурент на позиція		Характеристики брендів					
2019	2018	Назва бренду	Країна	Сектор	Вартість бренду у 2019 р.	Вартість бренду у 2018 р.	Зміна вартості бренду
1	1	Amazon	США	Техніка	\$187,905	\$150,811	+24,6
2	2	Apple	США	Техніка	\$153,634	\$146,311	+5,0
3	3	Google	США	Техніка	\$142,755	\$120,911	+18,1
4	6	Microsoft	США	Техніка	\$119,595	\$81,163	+47,4
5	4	Samsung	Корея	Техніка	\$91,82	\$92,289	- 1,1
6	5	AT&T	США	Телеком	\$87,005	\$82,422	+5,6
7	7	Facebook	США	Техніка	\$83,202	\$76,526	+8,7
8	10	ICBC	Китай	Банк	\$79,823	\$59,189	+34,9
9	8	Verizon	США	Телеком	\$71,154	\$62,826	+13,3
10	11	China Construction Bank	Китай	Банк	\$69,742	\$56,789	+22,8
11	9	Walmart	США	Роздрібна торгівля	\$67,867	\$61,480	+10,4
12	25	Huawei	Китай	Техніка	\$62,278	\$38,046	+63,7
13	13	Mersedes-Benz	Німеччина	Авто	\$60,355	\$47,936	+25,9
14	29	Ping An	Китай	Страховання	\$57,626	\$32,609	+76,7
15	12	China Mobile	Китай	Телеком	\$55,670	\$53,226	+4,6
16	26	Agricultural Bank of China	Китай	Банк	\$55,040	\$33,321	+47,5
17	15	Toyota	Японія	Авто	\$ 52,291	\$43,701	+19,7
18	18	State Grid	Китай	Комунальні послуги	\$51,292	\$40,944	+25,3
19	17	Bank of China	Китай	Банк	\$50,990	\$41,750	+22,1

Джерело: розраховано за даними міжнародного агентства Inter-brand

Проведене дослідження доводить висновок, що бренду сучасних банків відводиться одна з головних ролей – від створення першого уявлення до формування можливості упізнавання банку на рівні підсвідомості, створення образу в уяві клієнтів, бізнес-партнерів, персоналу та суспільства, який впливає на формування іміджу та ділової репутації банку на основі унікальних, відмінних від інших банків характеристик (рис. 1.7).

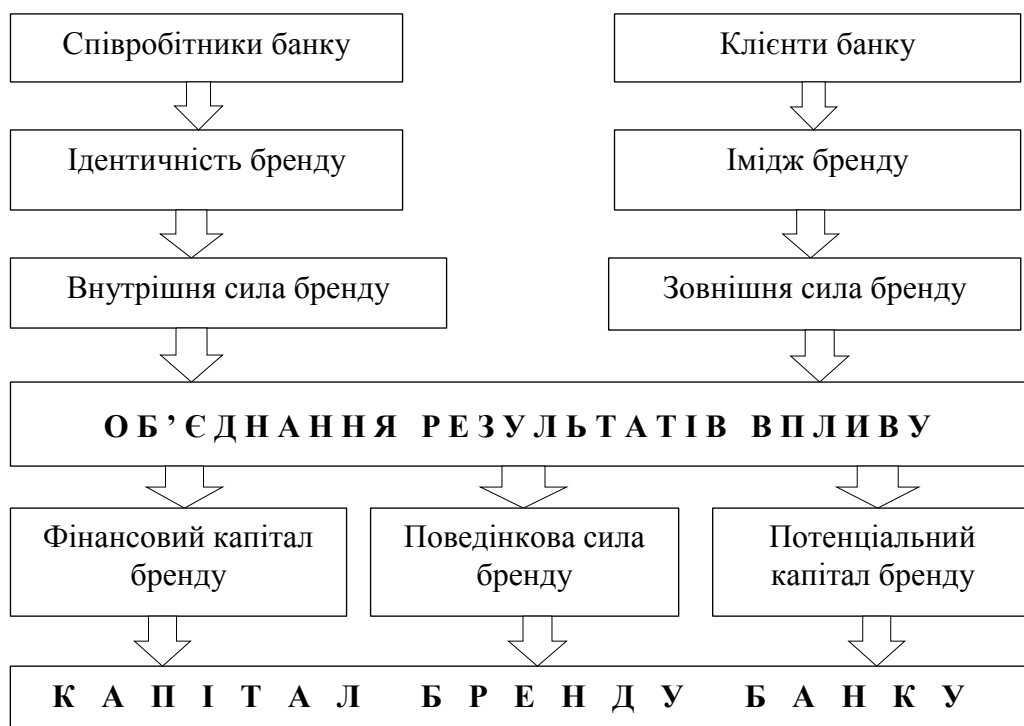


Рис. 1.7. Формування банком капіталу бренду

Джерело: авторська розробка.

Дані наведеного рисунку свідчать, що вартість (капітал) бренду формують внутрішня і зовнішня сили бренду, а об'єднання результатів їх впливу – формують фінансовий та потенціальний капітал бренду банку, а також його ділову репутацію.

Інтеграція цінностей бренду в діяльність банку багато в чому залежить від формування у співробітників відповідальності за розвиток бренду, за його якісну реалізацію через продукти і послуги, що надаються банком. Основними методами, які сприяють формуванню у персоналу банку відповідальності за розвиток бренду можуть бути тренінги, інформаційні збори, повчальні програми для нових співробітників, виділення і заохочення успішних працівників.

У кінцевому підсумку це сприятиме закріпленню персоналу, його прагненню до підвищення кваліфікації, а отже, і до поліпшення взаємовідносин

з клієнтами та формування сприятливого іміджу й позитивної ділової репутації персоналу.

1.4. Управління процесами формування іміджу сучасних банків в умовах цифровізації

Процеси цифрової трансформації глобального і національних фінансових ринків давно стали однією з актуальних тем сучасних міждисциплінарних досліджень. На думку Селени Харв'єр (Celine Herweijer), експерта Світового економічного форуму, сучасний світ стоїть на порозі початку нової цифрової епохи, коли всі частини цифрового світу (великі дані та потужні алгоритми їх обробки, апаратне і програмне забезпечення, блокчейн, високошвидкісні передачі мереж інформації тощо) об'єднуються, а штучний інтелект виривається з дослідницьких лабораторій у повсякденне життя [61].

В умовах активізації впливу цифрової економіки на діяльність сучасних банків підвищується значення їх репутації на ринку, тому важливим є дослідження методів управління процесами формування позитивної ділової репутації.

З точки зору семасіології до змістового ряду репутації тісно «примикає» поняття «імідж» – образ фірми, людини, товару або послуги, що забезпечує авторитет фірми на ринку, вірність покупця фірмовій марці [62, с.73]. До речі, звідси бере початок філософське поняття «імажинація» – уява, образне наочне уявлення, сила уяви [63, с.59].

Отже, цифровізація діяльності банків і впровадження фінансових технологій кардинально трансформують існуючі принципи та інструменти управління діловою репутацією банків на фінансових ринках країн світу. Одним з таких важливих інструментів є імідж банку.

Поняття «імідж», походить від латинського слова «*imago*», що в перекладі означає «образ». Згідно з Тлумачним словником Вебстера, імідж – це штучна імітація, наслідування або репрезентація зовнішньої форми, манери якогось об'єкта або особи [64, с. 312].

Повний оксфордський словник визначає імідж як відображення зовнішніх форм людини або речі, характер або репутацію людини, схожість, подібність, ідею, концепцію, опис, уявлення. За думкою Є. Блажнова, «імідж – це візуальний образ об'єкта, який надає емоційний вплив на людей». О. Данчєєва і Ю. Швалб пропонують таке трактування: «імідж – це визначення, завдяки якому будь-який об'єкт стає відомим і на основі якого люди певним чином описують його, запам'ятовують, ставляться до нього» [65, с. 40].

Аналіз наведених трактувань іміджу дозволяє зробити висновок, що поняття «імідж» має досить складну структуру, тому існують різні підходи до його визначення, тобто, імідж – поняття складне, багатоаспектне – звідси і складність в його науковому трактуванні.

Звернемося до історії трактування поняття «імідж». Аналіз наукової літератури дозволяє нам простежити генезу, розвиток іміджу і виділити п'ять історичних етапів формування феномена і поняття іміджу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Історичні етапи формування явища і поняття іміджу

Етап	Характеристика етапу
Найдавніший (9-7 тис. до н.е. –XVIII ст. н.е.)	Імідж не є свідомою діяльністю, форми даного явища з'являються в первісному суспільстві і представлені в форматі знаків, символів, в тому числі зовнішньої атрибутики (жестів, запаху, міміки, нарядів та ін.). Основні функції «протоіміджа»: сигнальна (знакова), демонстративна, самопрезентації.
Систематизації (XVIII – середина XX ст.)	Відбувається початкове систематизоване вивчення певних аспектів іміджу, що призводить до появи окремих теорій і гіпотез. Іміджмейкінг поступово виділяється у окремий вид професійної діяльності. Розроблено перші технології створення іміджу персони. Імідж стає засобом психологічного впливу на споживача.
Інформаційний (1960-і – 2000 рр.)	Імідж – об'єкт вивчення PR, розглядається як засіб маніпулювання суспільною свідомістю. З'являються філософські, психологічні, соціологічні та маркетингові дослідження в сфері іміджології. Відбувається універсалізація і поширення отриманої інформації.
Інституціоналізації (2001–2009 рр.)	Відбувається процес інституціоналізації іміджології як теоретико-прикладної науки. Іміджологія затребувана як прикладна наука про формування іміджу. В Україні проводяться практико-орієнтовані дослідження, публікується спеціальна література. З'являються професійні об'єднання фахівців у сфері іміджу.
Цифровий (2010 р. – по сьогоднішня)	Розвиток інтернет-сфери, концентрація цільової аудиторії в віртуальному просторі, поява нових медіа та цифрових технологій формують імідж, який реалізується на різних носіях засобів маркетингової комунікації як онлайн, так і офлайн.

Складено за матеріалами [35, 37].

Дані наведеної таблиці свідчать про розвиток процесів формування наукових підходів дослідників до визначення сутності іміджу та інструментів його формування. Варто відмітити вплив розвитку інформації та швидкості її поширення на формування явища і поняття іміджу: якщо перші два етапи формувалися століттями, то останні два (під впливом цифрових трансформацій) – протягом 10 років.

Саме вплив сучасних інформаційних і комунікаційних технологій визначає необхідність управління процесами сприйняття суспільством діяльності

суб'єктів ринкових відносин, у тому числі й банків. Зазначимо, що свої особливості має і визначення іміджу банку.

Імідж банку можна визначити як сукупність особливостей, які його характеризують, та відображені в символіці або інформації, що створюються банком; цілеспрямовано передаються зовнішньої аудиторії, фіксуються, сприймаються, пізнаються й оцінюються суб'єктом цільової аудиторії, визначають місце в свідомості і системі цінностей суб'єкта, формують його подальші дії щодо даного банку та його продуктів і послуг.

Поняття «імідж банку» в Україні з'явилося порівняно недавно (з середини 1990-х рр.), у зв'язку з формуванням 2-рівневої банківської системи та розвитку процесів конкуренції між банками. Імідж банку почав розглядатися як один з інструментів конкурентної боротьби, спрямований на задоволення потреб суспільства в банківських продуктах і послугах. Отже, наявність і підвищення рівня конкуренції в банківській сфері є передумовою формування іміджу банку. Імідж також стає невід'ємною складовою політики формування гармонійних взаємовідносин банків зі стейкхолдерами.

Отже, імідж банку – це сукупність емоційних і раціональних уявлень про банк, що виникли у корпоративної аудиторії. Імідж банку можна змоделювати, він є його власним продуктом, над яким банк працює, формуючи його під цілеспрямованим або стихійним впливом комунікацій, розвиває і «продає» громадськості. Сприяє формуванню іміджу банку його бренд [66, с.37].

Імідж і репутація банку – поняття інтегральні, вони залежать від обсягу інформації, якою володіють різні групи його клієнтів. На думку фахівців, ці групи мають неоднаковий досвід і різні мотиви щодо конкретного банку. Перед отриманням банківської послуги споживачі визначають для себе, для чого їм необхідна ця послуга.

Тип відносин, які банк намагається встановити з різними групами клієнтів, може вплинути на відчуття (імідж), які банк викликає у людей, і на їх відповідність цінностям особистості (репутацію) [67, с.48].

Зазначимо, що імідж та репутація мають дещо різне підґрунтя. Імідж банку – це те враження, яке він справляє на клієнтів, те, що згадують, коли думають про нього. А ділова репутація банку – це сукупність думок про його переваги та недоліки, яка складається у внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, партнерів та конкурентів. Імідж – образ, який створений «для публіки», натомість репутація формується в професійному середовищі.

У свою чергу, репутація – це думка про банк, заснована на досвіді взаємовідносин з ним стейкхолдерів і суспільства.

Проведений аналіз досліджень зарубіжних і вітчизняних учених дозволив

сформулювати наступні порівняльні характеристики понять «імідж» та «репутація» банку (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Порівняльна характеристика іміджу та ділової
репутації банку**

Ознаки сприйняття	Імідж	Репутація
Узагальнення схожих явищ	Виокремлює конкретне явище, створює враження відмінності від інших	Стосується конкретного банку, є його оцінкою
Постійність функціонування	Рухомий – оперативно змінюється, коригується залежно від зміни ситуації на ринку	Рухома – змінюється внаслідок зміни несвідомих або цілеспрямованих дій банку
Наявність досвіду	Певний напрям для домислювання, спрямований на майбутній контакт з об'єктом (потенційним клієнтом)	Чітко пов'язана з минулим досвідом контакту з банком
Конкретність прояву	Завжди є «недомовленим» і заохочує подальший розвиток уяви	Конкретна: може бути як позитивною, негативною, так і нейтральною
Взаємозв'язок	Не обов'язково змінюється зі зміною репутації	Може погіршитись зі зміною Іміджу
Визнання окремими сегментами аудиторії	Прийнятний лише у певному сегменті серед певної аудиторії	Позитивна репутація визнається усіма стейкхолдерами банку,

Джерело: розроблено автором на основі [68–71].

Імідж банку має ще одну важливу характеристику – ефективність. Мета будь-якого банку – формування ефективного, сприятливого іміджу, що сприяє розбудові гармонійних відносин з клієнтами і суспільством в цілому. Ефективний імідж банку – це комплекс позитивних характеристик, який спрямований на досягнення основних цілей діяльності банку.

Ефективний імідж, безсумнівно, підвищує конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку. Він привертає як клієнтів банку, так і інвесторів. Грамотно сформований імідж банку надає доступ до різних фінансових, інформаційних, трудових і матеріальних ресурсів.

Імідж банку має свою структуру, основні компоненти якої представлені даними таблиці 1.9.

Необхідно відзначити, що процес цілеспрямованого управління іміжем банку починається з проєктування варіантів його бажаного образу. При цьому проєктований імідж повинен бути побудованим на декількох унікальних характеристиках банку і орієнтований на архетипічні очікування цільових груп стейкхолдерів.

Структура та зміст компонентів іміджу банку

Компонент	Зміст компонента	Уявлення
Імідж банківської послуги і продукту	Якісні традиційні або унікальні, властивості тільки даної банківської послуги або продукту характеристики.	Якість одержуваних продуктів, надійність вкладів та інших фінансових зобов'язань банків, надійний захист від зовнішніх ризиків, управління внутрішніми ризиками, міжнародне співробітництво банку.
Імідж клієнтів	Надійність положення клієнта в галузі, його конкурентоспроможність на ринку, фінансові показники.	Оцінка іміджу клієнтів персоналом банку, а також зовнішніми стейкхолдерами клієнтів
Внутрішній імідж банку	Уявлення персоналу про банк, корпоративна культура банку та соціально-психологічний клімат.	Основні корпоративні цінності, творчі команди, рівень інноваційного розвитку, рівень заробітної плати, наявність різного роду соціальних програм.
Імідж керівництва банку, Наглядової ради, Правління	Імідж банку, який складається з уявлень про кожного співробітника банку.	Рівень здібностей, ступінь освіти і кваліфікації співробітників вузу, внутрішніх цінності, психологічна характеристика, зовнішній вигляд.
Соціальний імідж	Соціальна спрямованість діяльності банку, роль у фінансуванні соціальної ситуації в суспільстві.	Можливість отримання соціальної допомоги для розвитку культури регіону, фінансування оздоровчих заходів, соціальної допомоги пенсіонерам, навчання студентів і дітей.
Візуальний імідж	Основа - зорове прийняття стану головного офісу, філій та відділень, наявність фірмової символіки.	Символіка банку використовується протягом багатьох років; банк має свій сайт, наповнений високоякісною інформацією, який привертає увагу стейкхолдерів.

Джерело: складено автором.

Варто додати, що розрізняють декілька видів банківського іміджу.

Реальний імідж банку – це аналіз вражень, які висловлюють реальні і потенційні клієнти про сам банк, його продукти та послуги. Робота банку по формуванню реального іміджу починається саме з організації зв'язків з громадськістю.

Дзеркальний імідж банку – це певний набір факторів, загальний образ банку, який існує у свідомості лідерів на ринку. У даний вид входить і поняття «фірмовий стиль». Даний метод необхідно використовувати на практиці, оскільки він допомагає банку рухатися до своєї мети і досягнення позитивного іміджу.

Шуканий імідж – це результат маркетингової діяльності банку, який спрямований на професійну розробку бажаного образу і стилю.

Внутрішній імідж банку. Вагомими складовими створення внутрішнього іміджу є внутрішня структура і корпоративна культура банку, а цільовою аудиторією – внутрішні стейкхолдери. Позитивний внутрішній імідж передбачає відданість співробітників банку, дух його команди, сприятливий моральний настрій, ентузіазм у обслуговуванні клієнтів.

Імідж – це сформований у масовій свідомості образ, що має характер стереотипу. Імідж як емоційно забарвлений образ банку, якому притаманні великі регуляторні властивості, певним чином впливає на емоції, поведінку і ставлення особистості або групи.

Внутрішній імідж банку представлений наступними напрямками, а саме:

1) імідж банку для клієнтів – споживачів його продуктів і послуг - передбачає аналіз продуктів, які надає банк (їх характеристика в цілому: інноваційні цифрові продукти, додаткові послуги, ціна, якість, популярність);

2) бізнес-імідж банку для партнерів банку, він формується на основі думки банків і інших партнерів - фінансових посередників на ринку.

Таким чином, імідж являє собою результат цілеспрямованої управлінської діяльності працівників банку по створенню його привабливого образу, позитивної думки про його продукти і послуги.

Така діяльність банку вимагає постійної уваги і зусиль персоналу протягом тривалого періоду часу, а також залучення різних банківських ресурсів для інноваційного розвитку. Вона може бути виконана тільки за умови залучення до неї персоналу всього банку, уваги керівників і провідних фахівців, основними з яких є топ-менеджери, маркетологи, фахівці в сфері реклами і зв'язків з громадськістю.

Для організації раціональних методів управління процесами формування іміджу банку необхідно враховувати його функції:

1) функція позиціонування – за допомогою іміджу банк може співвіднести свою місію і цінності з потребами його потенційних клієнтів, усвідомлюючи власне сприйняття і демонструючи суспільству ті свої якості, які вважає за потрібне;

2) функція стимулювання – імідж банку впливає на споживчу активність існуючих клієнтів, а іміджеві заходи стимулюють інтерес потенційних клієнтів до співпраці з банком;

3) адаптивна функція – створення певного іміджу допомагає банку увійти в відповідну соціальну середу, адаптувати сприйняття своїх продуктів і послуг до цінностей певних груп клієнтів;

4) рекламна функція – іміджеві заходи банку незмінно привертають увагу цільової аудиторії і можуть бути використані як канал просування банківських послуг з метою збільшення обсягу продажів або прибутку.

Створення іміджу банку – це формування процесів сприйняття в свідомості цільової аудиторії певного ринкового сегменту споживачів, завоювання репутації, авторитету, включення в систему ділових і суспільних відносин. Позитивний імідж банку свідчить про прийняття його даних сегментом стейкхолдерів, їх бажанням здійснювати постійну взаємодію з ним.

Різні дослідники, які вивчають теорії і проблематику іміджу, пропонують свої технології по його формуванню. Технологія створення іміджу банку, з урахуванням його особливостей, передбачає активне використання двох основних напрямів: інформаційний (описовий), що представляє образ банку; оцінюючий – спонукає оцінку емоцій, викликаних інформацією різної інтенсивності, що несе певну емоційно-психологічну реакцію стейкхолдерів і всього суспільства.

Для формування позитивного уявлення про банк і створення ефективного іміджу необхідна система заходів у сфері маркетингу, просування, реклами. Реклама є одним з різновидів соціальної інформації, яка несе в собі активний елемент новизни. Реклама впливає на людську свідомість, тому її методи повинні бути психологічно обґрунтованими. Текст реклами повинен бути яскравим, лаконічним та привабливим для споживачів банківських послуг. Реклама базується на певних принципах: правдивості (достовірності), конкретності, цілеспрямованості, плановості.

До основних функціональних завдань реклами банківських послуг належать:

- інформування клієнтів про асортимент послуг або конкретний банківський продукт (послугу);
- переконання клієнтів у корисності послуги банку, що рекламується;
- заохочення клієнтів до придбання певного продукту або послуги у певного банку.

Банківська реклама – це достатньо складний елемент маркетингу, оскільки, з точки зору візуального ряду, показувати у діяльності банків практично нічого – їх продукти та послуги не мають матеріально-речового втілення. Крім того, банки пропонують, як правило, однорідні продукти, тому поступово у банківській рекламі спостерігався перехід від реклами банківського продукту до реклами потреби, яку він задовольняє, а в останні часи посилюється акцент на рекламі банку як такої, що покликана сформувати сприятливий імідж. Крім того,

сучасна реклама відображає таку складну для рекламного втілення категорію, як довіра.

Технології проведення інформаційно-комунікаційних компаній по формуванню іміджу банків пов'язані, передусім, з розвитком інтернет-комунікацій, який відбувався в кілька етапів: Web 1.0 – Web 2.0 – Web 3.0: від створення інформаційного веб-ресурсу до інтерактивної взаємодії з стейкхолдерами і рекомендаційного сервісу.

Перший етап розвитку інтернет-комунікацій – Web 1.0 – сформувався на початку другого десятиліття XXI століття. Його зміст (контент) інтернет-ресурсів формує порівняно невелика група професіоналів, а переважна більшість банків і його працівників є користувачами інформації регуляторів і окремих інноваційних банків про результати діяльності.

Тобто, на першому етапі більшість банків тільки здійснюють професійні комунікаційні зусилля зі створення та просування своїх веб-сайтів в цілому або його окремих тематичних фрагментів. Завданням і результатом цього етапу є «інформативність».

В умовах наступного етапу – Web 2.0 – до формування свого контенту активно приєднуються самі банки. Результатом цього етапу є такі поняття, як «інтегративність» і «інтерактивність» банків на фінансовому ринку.

На сучасному етапі розвитку інтернет-комунікацій – Web 3.0 – банки, використовуючи цифрові технології, не тільки генерують свій контент, але самі ж його сертифікують: відзначають те, що заслуговує на увагу їхніх клієнтів, стейкхолдерів; систематизують інформацію відповідно до різних запитів існуючих і потенційних клієнтів.

В умовах цифровізації основними завданнями формуванні позитивного іміджу банку є наступні:

- створення інноваційних цифрових технологій вимірювання контенту;
- залучення клієнтів до діяльності розробленого рекомендаційного цифрового сервісу банківського обслуговування;
- вплив на потреби клієнтів та інших стейкхолдерів з метою просування через даний сервіс своїх інтересів.

Тобто на етапі Web 3.0 відбувається перехід від односторонньої і навіть інтерактивної комунікації до рекомендаційних сервісів.

У сучасному розумінні Web 3.0. для банків – це мережа споживчого самообслуговування, в якій клієнти залишають свої судження: спочатку – про сам банк, потім про банківські продукти та послуги; потім – про будь-які інші послуги й договірні відносини, про якість і компетентність персоналу та

керівництва банку. Тим самим клієнти, обмінюючись власним досвідом, роблять його привабливим і доступним для інших користувачей інформації.

Таким чином, Web 3.0 в умовах цифрової трансформації – це публічна автоматизована споживча експертиза, що дозволяє банку своєчасно і у повній мірі аналізувати думки стейкхолдерів і суспільства в цілому про нього, про якість його продуктів і послуг, про зміну переваг та потреб клієнтів. Так само з'являється можливість банків оцінити позиції своїх конкурентів на фінансовому ринку. А рекомендації отримують форму рейтингу споживчих переваг, який фактично стає вимірником того, наскільки заявлений банком імідж став сприйнятим, тобто перетворився в ділову репутацію.

Завдяки створенню іміджу банком вирішуються наступні завдання:

- привернення уваги цільової аудиторії, що вирішується за допомогою активного використання медіа-простору для реклами своєї діяльності: інтернету, соціальних мереж, телевізійних інтерв'ю;
- виникнення у стейкхолдерів позитивних емоцій щодо діяльності банку та його продуктової лінійки;
- формування доброзичливого ставлення суспільства до банку;
- підвищення споживчого інтересу клієнтів до банківських продуктів через програми промоушен, наприклад, виклик певної психологічної прихильності до методів обслуговування клієнтів даного банку.

Таблиця 1.10

Сучасні методи оцінки іміджу банку

Джерело	Метод	Оцінювані показники
А.О. Блінов, В.Я. Захаров [72, с. 35]	Анкетне опитування, бальний метод	Надійність банку, професіоналізм працівників, швидкість розрахунків, культура обслуговування, позитивна репутація, гнучкість в роботі, авторитет керівника, умови кредитування, технічна оснащеність.
О. Баканова [73, с. 22]	Анкетне опитування, метод семантичного диференціала	Надійність, професіоналізм, позитивна ділова репутація, надання всіх банківських послуг якості обслуговування, швидке реагування на зміни на ринку, індивідуальний підхід до клієнта, доброзичливий персонал, авторитет керівництва в ділових колах, тривалість існування, консервативність, зв'язок діяльності банку з конкретною галуззю економіки та ін.
І.О. Лютий [74, с. 437]	Бальний метод	Якісні характеристики банківських продуктів і послуг, популярність, сервісні послуги, система знижок, ціна продуктів і послуг, заявлена місія банку, фірмовий стиль банку.
А.І. Сабадаха [75, с. 131]	Анкетне опитування	Історико-концептуальні цінності, стиль, культура банківського обслуговування, якість послуг, фінансові показники, некомерційна діяльність банку, надійність, маркетингова діяльність.

Управління іміджем банку в складних умовах впливу цифрової трансформації і посилення конкуренції на фінансовому ринку стає основою стратегічного управління розвитком банку. Саме стратегічне управління, засноване на об'єднанні завдань корпоративної і функціональної стратегій, створюють умови для формування позитивного іміджу та репутації банку, що призводить не тільки до збільшення прибутку, а й до збільшення ринкової вартості банку.

Аналіз показників, які використовують учені у своїх дослідженнях, приводять до висновку, що чинники формування клієнтами іміджу банку ґрунтуються на різних характеристиках як банківських послуг, так і банку в цілому, без їх розмежування.

На нашу думку, з урахуванням специфіки діяльності банку і його послуг, їх слід аналізувати на двох рівнях: рівні надання банківських продуктів та послуг (кількісні показники) та на рівні характеристик ділових якостей банку (якісні показники).

Для оцінки ефективності формування іміджу банку в довгостроковій перспективі необхідна методика оцінки іміджу, яка дозволить оцінити кожен компонент і в сукупності охарактеризує процес формування банком іміджу. Запропоновані методичні підходи до здійснення оцінки іміджу сучасного банку рекомендують наступну послідовність:

- визначення стратегії формування іміджу;
- проведення аналізу конкурентних позицій банку на ринку (аналіз напрямів діяльності банку та фінансових результатів);
- оцінка якості складових бренду; аналіз взаємовідносин з клієнтами та якості персоналу банку;
- оцінка ймовірності збереження і розвитку іміджу.

Методика проведення комплексної оцінки компонентів іміджу банку представлена на рис. 1.8.

Використання банками пропонованої методики сприятиме зміцненню його конкурентних позицій, оскільки основна цінність формування іміджу полягає в тому, що зростання іміджу капіталізується в ринкову вартість банку, підвищуючи його конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Крім того, прибуток банку безпосередньо залежить від сформованого ним іміджу, тому кожен банк повинен використовувати сучасні методи і інструменти формування іміджу.

Імідж банків в умовах цифровізації формується в медіапросторі, тому засоби масової інформації є ключовими чинниками формування позитивного сприйняття результатів діяльності банків, тобто позитивної ділової репутації.

Тобто, управління репутацією в мережі Інтернет або ORM (англ. Online reputation management) – це ефективна маркетингова технологія, завдяки якій відбувається формування позитивного іміджу банку в мережі, що сприяє зростанню кількості клієнтів та, відповідно, прибутку.



Рис. 1.8. Методика комплексної оцінки іміджу банку
Джерело: власна розробка.

Відомо, що недооцінка банками важливої ролі соціальних мереж у формуванні громадської думки може призвести до серйозних репутаційних ризиків та втрат, а також зростанню кількості нелояльних клієнтів. У зв'язку з цим, актуальною є розробка ефективного механізму маркетингового управління іміджем з метою підвищення лояльності контактних груп банку.

При цьому поширення оціночної інформації і формування позитивного іміджу в діджитал-середовищі може здійснюватися за трьома основними каналами банківських комунікацій:

1. Власні медіа-канали, які перебувають у власності у банку (блоги, сайт, спільнота, профіль в соціальних мережах).

2. Придбані медіа-канали, орендовані банком (медійна реклама, контекстна реклама, спонсорство).

3. Добровільні медіа – споживачі самі поширюють інформацію про банківські продукти й послуги (чутки, вірусний ефект).

До ключових стратегічних прийомів управління іміджем банку в умовах розвитку цифровізації відносяться:

- формування іміджу банку в соціальних медіа (SMM ORM);
- ефективна робота працівників банку з відгуками і коментарями в блогах, на форумах, тематичних сайтах та створення на основі цього відповідного позитивного іміджу (SERM ORM);

- просування позитивної інформації в мережі Інтернет, а точніше – в пошукових системах, наприклад Google, необхідної для формування позитивної репутації документів, які повинні потрапити на першу сторінку пошукової видачі (SEO ORM);

- робота з «порятунку» іміджу та репутації банку під час кризових ситуацій, атак конкурентів, інформаційної війни тощо. (Crisis ORM);

- взаємодія банку з засобами масової інформації: написання статей, участь у певних онлайн-шоу та інтерв'ю, які будуть сприяти формуванню позитивного іміджу банку і зміцненню його ділової репутації (Public ORM);

- управління онлайн-іміджем певної особи (наприклад керівника банку) може бути використане за умови, якщо позиціонування банку нерозривно пов'язане з конкретним керівником (OIM).

Велике значення для управління іміджем банку має діяльність прес-служби (PR-відділ банку), що повинна здійснювати збір і детальний аналіз різних матеріалів та інформації, розміщених у ЗМІ, щодо самого банку та його діяльності, про його акціонерів та персонал, основних клієнтів і партнерів.

Таким чином, імідж – це формована банком категорія для створення спільної думки про його конкурентні переваги на ринку банківських продуктів і послуг, тобто позитивної репутації.

На нашу думку, в сучасних умовах цифрової трансформації фінансових продуктів на ринку банківських послуг, значно підвищилося значення чинника цифрової зрілості і компетенцій у банківських працівників. Уміння кваліфікованих фахівців, які формують імідж, створити індивідуальний,

привабливий, цікавий для стейкхолдерів імідж, стало одним з ключових у діяльності банку. PR-фахівці традиційно відіграють ключову роль у формуванні будь-якого іміджу банку, адже вони відповідають за стратегічну комунікацію з цільовими аудиторіями, відповідно, їх зусилля носять стратегічний характер.

Формування банком іміджу як організаційний процес вирішує наступні стратегічні завдання:

- забезпечення довіри до банку цільових груп (клієнтів, інших стейкхолдерів і партнерів), тобто формування іміджу має бути націлене не тільки на підвищення рівня впізнання бренду, але і на створення довірчих взаємовідносин банку з зацікавленими стейкхолдерами;
- впізнання банку через символізації ідеалу – будь-який банк прагне до створення іміджу кращого в регіоні, банківській системі: іміджу постійного інноваційного розвитку і досконалості, які можуть стати конкурентними перевагами на фінансовому ринку;
- визначення індивідуальності банку, його місії й суспільної ролі та цінності;
- зміцнення корпоративної культури банку на основі формування командного духу та прихильності до загальних цінностей.

Всі перераховані завдання формування іміджу банку зводяться до одного ключового стратегічного завдання – зближення досягнутого і бажаного іміджу банку і перетворенню його в сильний позитивний імідж, який сприяє створенню конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та поліпшенню конкурентної позиції банку на фінансовому ринку.

Для формування позитивного іміджу банків на світових фінансових ринках необхідно враховувати специфіку цінностей, традицій, культури, релігії, соціальних норм та інших особливостей конкретної країни, в якій вони будуть представлені.

Незважаючи на глобалізацію і цифрову трансформацію, прагнення до універсалізації основних елементів іміджу, відсутність врахування специфіки різних країн може призвести до серйозних проблем, які завдадуть шкоди репутації банку в даній країні, не дозволять йому зайняти стійку конкурентну позицію.

Сучасні умови діяльності банків на фінансовому ринку потребують стратегічного управління, тому при формуванні стратегії підвищення іміджу і ділової репутації банку необхідно брати до уваги такі положення: імідж і репутація є відображенням всієї діяльності банку; а значні економічні результати, позитивний імідж та бездоганна репутація – це показники ефективності здійснення бізнес-процесів у банку.

Таким чином, для банків, чия місія полягає у використанні коштів, отриманих від клієнтів, з метою отримання взаємної вигоди, концепція сприятливого іміджу, що відображає сутність та зовнішні характеристики банківської діяльності, є метою тривалої і цілеспрямованої діяльності банку на фінансовому ринку.

1.5. Ділова репутація як конкурентна перевага банку на фінансовому ринку

Глобалізаційні процеси ХХІ століття в економіці характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, тому стабільне економічне зростання в сучасних умовах неможливе без їх ефективного використання. Процеси цифрової трансформації, що відбуваються на фінансовому ринку, та інформатизація банківського сектора економіки істотно змінили банківську сферу.

Нові продукти і інноваційні технології останніх років (електронні транзакції, «home banking», банківські картки, хмарні технології, штучний інтелект, нові інструменти хеджування ризиків та ін.) кардинально трансформували всю банківську сферу. В нових умовах ведення банківського бізнесу різко зростає конкуренція між банками, а впровадження кожної наступної інновації вимагає перетворення власних управлінських та технологічних систем для підвищення ефективності своєї діяльності.

В умовах нестабільності та динамічності умов зовнішнього середовища, оцінка конкурентної позиції банку на фінансовому ринку і конкурентоспроможності його продуктів і послуг є основою інноваційного розвитку і подальшого ефективного зростання. Інтенсивне впровадження інновацій та цифрових технологій в діяльність банків зумовило необхідність генерувати нові ідеї і концепції управління конкурентоспроможністю, оскільки саме управлінські інновації сприяють формуванню певних конкурентних переваг на фінансовому ринку.

Зазначене потребує розробки теоретичних положень і методичних засад забезпечення конкурентоспроможності банків. Тому доцільно визначити сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги» та «конкурентні позиції» банку.

Під конкуренцією в банківській сфері розуміється «суперництво, або протистояння, декількох або багатьох фірм (у нашому випадку банківських установ) за найбільш привабливе застосування капіталу, отримання необхідних ресурсів, зниження витрат, реалізацію продукції, боротьба за частину ринку,

постачальників та споживачів» [76, с. 383], з метою максимізації прибутку і повного задоволення потреб клієнтів.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає конкуренцію через умови конкурентної боротьби на банківському ринку, а основою конкурентної боротьби визначає не відносини між банками, а клієнта банку як об'єкта конкуренції [77].

На сьогодні в Україні, як і в багатьох інших країнах, відбувається модернізація банківської системи. При цьому на процес трансформації значно впливає і є головною її рушійною силою посилення банківської конкуренції.

У сучасних умовах на конкуренцію банків впливають наступні чинники:

- глобалізація та цифрова трансформації світового фінансового ринку;
- зміна цільових орієнтирів банківської діяльності;
- розвиток нових цифрових банківських технологій;
- дезінтермедіація – зниження ролі банків на фінансовому ринку, внаслідок виникнення «fintech», що здійснюють банківські операції;
- якість регулятивних вимог щодо діяльності фінансових посередників на ринку;
- переважання нецінових методів та чинників конкуренції;
- поступова заміна екстенсивної моделі розвитку банківської сфери інтенсивною моделлю.

Отже, у банківському секторі під впливом цифровізації конкуренція набуває специфічних рис. Вона розглядається як боротьба між суб'єктами на банківському ринку, під час якої створюються відмінні конкурентні переваги самого банку та його продуктів, що зумовлюють залучення найпривабливіших споживчих сегментів.

Сутність банківської конкуренції найбільш чітко втілюється у найважливішій характеристиці банківської послуги на ринку – її конкурентоспроможності. Отже, термін «конкурентоспроможність» є похідним від більш широкого поняття «конкуренція».

Конкурентоспроможність сучасних банків стає актуальною метою банківського менеджменту в умовах прогнозованого збільшення масштабів конкуренції всіх фінансових посередників на ринку банківських послуг. Зауважимо, що іноземна і вітчизняна економічна наука досі не дійшли єдиної думки щодо природи та визначення конкурентоспроможності банків.

Конкурентоспроможність визначає здатність підтримувати конкурентну позицію порівняно з аналогічними суб'єктами на фінансового ринку. Тобто, конкурентоспроможність будь-якого банку може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переваг сукупності

показників його діяльності, які визначають успіх на певному сегменті фінансового ринку за певний проміжок часу порівняно з показниками діяльності конкурентів.

На конкурентоспроможність банків також впливає конкурентоспроможність банківської послуги, що також може передбачати наявність певної системи критеріїв її оцінки, що містить в собі ціну та якість банківської послуги; якість сервісу, що забезпечує її надання; наявність відповідної для цього інфраструктури; імідж та бренд банку.

Проведений аналіз наукових праць дослідників, присвячених питанням визначення поняття «конкурентоспроможність банку», доводять висновку, що вона може визначатись як:

- можливість банку забезпечити пропозицію більшої кількості продуктів і послуг, кращої якості, ніж в інших банків в умовах ефективного використання конкурентного потенціалу; створення конкурентних переваг при мінімальних витратах на розробку і надання продуктів і послуг;

- потенційні та реальні можливості банку розробляти і просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, створювати позитивний імідж надійного і сучасного банку, який відповідає всім вимогам клієнтів та інших стейкхолдерів;

- результат здобуття, формування і збереження його переваг порівняно з банками-конкурентами в певний період часу на певному сегменті ринку банківських послуг.

Наступним поняттям, що розкриває можливість забезпечення конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку є термін «конкурентні переваги».

Конкурентна перевага банку – це кількісна та якісна перевага у сфері фінансових відносин на певних сегментах ринку банківських послуг у конкретний період часу, в умовах змін цілей та цінностей їх клієнтів, досягнута без збитків щодо власного фінансового стану. Це наявність достатнього ринкового потенціалу, якісних маркетингових технологій, які забезпечують розробку, організаційне оформлення і просування в майбутньому на ринок конкурентоспроможних банківських продуктів і послуг.

Існує велика кількість конкурентних переваг банку, що сприяють його розвитку. Основними з них є:

- організаційні (структура власності, наявність дистанційного обслуговування, імідж та репутація банку на ринку фінансових послуг, стійка клієнтура, накопичений досвід діяльності на ринку);

- цінові (процентна і тарифна політики, інвестиційна привабливість,

системи лімітів і знижок);

- продуктові (кількість і якість продуктів та послуг, що надаються, наявність стандартизованих (традиційних) та інноваційних банківських продуктів і послуг);

- системи управління ризиками, ризик орієнтований нагляд регулятора.

Конкурентоспроможність, на наш погляд, як результат здобуття конкурентних переваг сучасних банків залежить від ефективного поєднання різних чинників, як на рівні внутрішніх механізмів управління бізнес-процесами, так і в рамках системи взаємодії з клієнтами.

У сучасній економічній літературі представлено значну кількість підходів до переліку та класифікації чинників конкурентоспроможності банків. Але вони не супроводжуються розробкою критеріїв, за якими визначається як склад самих чинників, так і їхньої класифікація.

Традиційно групують чинники за трьома рівнями: мікроекономічний, макроекономічний і міжнародний (функціонування банку на міжнародному ринку – мегарівень).

Укладаючи трирівневу систематизацію чинників конкурентоспроможності банків, необхідно відзначити, що тільки системний підхід до аналізу їх взаємозв'язків і їх урахування та узгодження в політиках розвитку на всіх цих рівнях підвищує конкурентоспроможність банків і всієї національної банківської системи.

Основним рівнем є мікрорівень, оскільки саме тут формуються і концентруються головні чинники конкурентоспроможності банку. На даному рівні чинники логічно групувати за критеріями їх приналежності банківським структурам управління: фінансовий, технологічний, трудовий, організаційний, інформаційний.

Необхідно відзначити, що в умовах активної цифрової трансформації банківської діяльності інформаційний чинник доповнюється чинником прозорості та чинником ділової репутації. На цьому рівні банк створює позитивний образ: розробляє бренд, формує імідж, що, в результаті, створює основи для формування репутації і довіри клієнтів до банку.

Другий рівень – макроекономічний, або рівень національної банківської системи. На цьому рівні виникає суперництво між банками, тому перераховані вище чинники мікрорівня, що впливають на конкурентоспроможність банку та національної банківської системи в цілому, доповнюються чинником інтенсивності конкурентної боротьби.

Отже, до основних чинників, що визначають конкурентоспроможність банків на національному фінансовому ринку, можна віднести: рівень

концентрації та конкуренції у банківській галузі; популярність банку на ринку; уніфікованість сервісних послуг щодо банківських продуктів та послуг; якість і простота банківського продукту; рівень професіоналізму персоналу; якість надійності і гарантії банку; ділова репутація.

З огляду на різноманітні форми і методи конкурентної боротьби на фінансовому ринку, кожен банк зобов'язаний розробити ефективну конкурентну стратегію і визначити свої конкурентні переваги для досягнення стратегічних цілей розвитку на основі формування й збереження позитивної ділової репутації, як основної конкурентної переваги.

Тобто особливістю цього рівня є оцінка впливу всіх зазначених вище чинників на конкурентоспроможність кожного банку для їх порівняння з іншими суб'єктами на національному фінансовому ринку.

Саме на цьому рівні, за підсумками порівняння результатів діяльності банків і сформованої в суспільстві думки про банк, визначається яка у банку ділова репутація – позитивна чи негативна. Як наслідок – позитивна ділова репутація стає конкурентною перевагою банку на фінансовому ринку. А бажання банків створити або зберегти таку конкурентну перевагу іноді призводить до недобросовісної конкуренції.

Третій рівень – це конкурентна боротьба на рівні міжнародних економічних відносин (мегарівень).

На цьому рівні необхідно виділити наступні чинники, що впливають на конкурентоспроможність банків на міжнародних ринках: валютний курс, світова процентна ставка, рекомендації міжнародних фінансових інституцій та ін. (рис. 1.9).

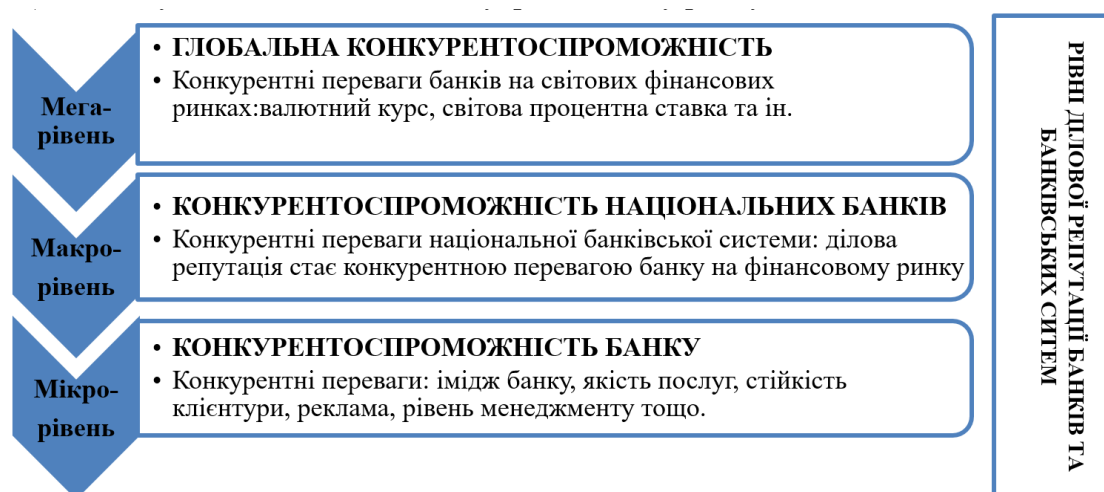


Рис. 1.9. Рівні взаємозв'язку між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю банків

Джерело: складено на основі [78, с. 120].

З наведеного рисунку видно, що кожному з виділених рівнів взаємозв'язків між конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами притаманні своя специфічні риси, які, у свою чергу, впливають на ділову репутацію банків.

Необхідність використання багаторівневого підходу до дослідження конкурентних переваг банків обумовлена взаємозв'язком складових конкурентних стратегій банку та особливостями конкурентоспроможності та конкурентних переваг, а також рівня конкурентної боротьби на банківських ринках.

Як було зазначено вище, до обговорюваних в економічній літературі чинників конкурентоспроможності був доданий чинник, який ще не отримав теоретичного обґрунтування, але представляється в умовах цифровізації та поширення інформаційних ризиків важливим і теоретично, і практично. Мається на увазі ділова репутація банку, яка є важливою якісною характеристикою банку, та дієвим чинником впливу на конкурентоспроможність банку (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Критерії та показники конкурентоспроможності банку

КРИТЕРІЙ	ПОКАЗНИКИ	
	Кількісні	Якісні
Конкурентоспроможність банківських послуг відображає привабливість послуги для споживача в порівнянні з послугами конкурентів.	Вартість банківських продуктів і послуг в розрізі їх основних видів: тарифи на надання послуг.	Якість банківських послуг в розрізі їх основних видів: асортимент послуг; швидкість надання послуг; рівень і культура обслуговування клієнтів.
Місце банку на ринку банківських продуктів і послуг — характеризує його конкурентні позиції на банківському ринку в порівнянні з конкурентами.	Частка вкладів фізичних осіб, позичок банку в порівнянні з іншими банками; частка коштів корпоративних клієнтів, залучених банком в порівнянні з іншими банками.	Стійкість конкурентних позицій: універсальність банку; тривалість роботи на фінансовому ринку; розвиненість мереж; ступінь участі банку в соціально-економічних програмах.
Можливості банку з утримання позицій на ринку — визначаються бізнес-потенціалом банку, в складі якого виділяються фінансова і нефінансова складові.	Фінансова складова: оцінка капіталу; структура зобов'язань; оцінка активів: частка позичкової заборгованості в активах, частка простроченої позичкової заборгованості в загальній позичковій заборгованості, ліквідність банку, прибутковість, рентабельність активів, рентабельність капіталу.	Нефінансова складова: оцінка якості та впливу власників банку; ділова репутація банку: імідж і бренд; ефективність організаційної структури системи управління банком та його персоналом; ефективність системи ризик-менеджменту, якість інформаційної політики, наявність репутаційного ризику.

Джерело: складено автором

Ділова репутація є тим нематеріальним ідентифікованим активом, який складно оцінити кількісними показниками, але який обумовлює отримання додаткових доходів та інших економічних вигод, тому важливим є постійний аналіз змін чинників, що впливають на ділову репутацію банків.

Наприклад, щороку журнал American Banker та Reputation Institute проводять дослідження ділової репутації банківських установ Америки (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Порівняльна характеристика рівня впливу факторів
на ділову репутацію банків США у 2010-2019 рр.**

№ п/п	Фактор впливу	2010 рік, %	2018 рік, %	2019 рік, %	+/- $\Delta_{201018}, \%$	+/- $\Delta_{201819}, \%$
1.	Фінансова результативність	15,8	13,3	14,2	-15,82	+6,77
2.	Управління	15,5	17,9	17	+15,48	-5,03
3.	Продукти/послуги	15,2	18,2	18,9	+19,74	+3,85
4.	КСВ	13,8	13,3	12,4	-3,62	-6,77
5.	Лідерство	13,7	13,2	14	-3,65	+6,77
6.	Інноваційність	13,3	11,4	11,6	-14,29	+1,75
7.	Умови праці	12,7	12,6	11,9	-0,79	-5,56

Джерело: складено на основі [79-81].

Дані наведеної таблиці свідчать, що найбільший вплив на ділову репутацію американських банків у 2010 р. мав показник «фінансова результативність», у 2010 році цей показник склав 15,8 %. У 2018 – 2019 рр. перше місце посідає фактор «продукти/послуги» (18,2 та 18,9 % відповідно). А фактор «управління» за останні 2 роки посідає друге місце. Дана динаміка свідчить про зростання взаємозв'язку між результатами продуктової політики й організації процесів управління з діловою репутацією банків.

У сучасних умовах цифрової трансформації банківських операцій не мати уявлення про зміст своїх нематеріальних активів (включаючи репутацію), про їх вартість та методах управління ними, можуть собі дозволити лише ті банки, які з самого початку примирилися зі слабкістю своїх конкурентних позицій на фінансовому ринку. Без нематеріальних активів, що забезпечують конкурентні переваги, і, перш за все, без позитивної ділової репутації, тривале й успішне існування банків неможливо.

Незважаючи на зростання публікацій як за загальними проблемами управління репутацією банків, так і за результатами емпіричних досліджень різних аспектів ділової репутації, недостатньо вивченими залишаються аспекти процесу формування та управління діловою репутацією банками.

Зауважимо, що поняття «ділова репутація» розглядалась як важливий нематеріальний актив ще у дев'ятнадцятому столітті, але лише в останні десятиріччя отримала загальне визначення і науковцями і практиками всіх галузей сучасної економіки. Ураховуючи соціальний характер банківської діяльності та специфіку банківських продуктів і послуг, саме на ринку банківських послуг ділова репутація відіграє значну роль, оскільки є своєрідним зв'язком між банками, клієнтами, іншими стейкхолдерами та суспільством у цілому.

Ми дотримуємося думки Г. Даулінга, який пропонує визначати ділову репутацію фірми як суму нематеріальних активів, зовнішніх та внутрішніх характеристик суб'єкта, що збільшують його акціонерну вартість та є частиною ринкової вартості [82]. Саме акцент дослідника на включення ділової репутації у вартість компанії дозволяє стверджувати, що ділова репутація банку є чинником впливу на конкурентоспроможність, а якщо вона позитивна – його конкурентною перевагою.

Отже, ділова репутація банку – це сукупність його зовнішніх і внутрішніх характеристик на фінансовому ринку, які мають властивість викликати судження та оцінку зацікавлених сторін, а якщо вони позитивні – отримувати нематеріальні активи, що призведе до створення репутаційного капіталу банку та підвищення його конкурентоспроможності.

Зауважимо, що у сучасному законодавстві «ділова репутація» трактується з правової точки зору, тому акцентується на вимогах щодо відповідності репутації діяльності юридичної або фізичної особи.

Наприклад, у сучасному вітчизняному законодавстві поняття «ділова репутація» розкривається у Законі України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»: це «сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи – також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду, а також відсутність в особи судимості за корисливі кримінальні правопорушення і за кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку» [83].

Необхідно відмітити, що НБУ з 2019 року приділяє значну увагу діловій

репутації і власників, і членів Наглядової ради, і керівництва банків. Це пов'язано, на нашу думку, з необхідністю зменшення ризиків їх можливого негативного впливу на діяльність банку та підняття довіри суспільства до банківської системи України.

Для банків ризик втрати ділової репутації є особливо руйнівним чинником, з огляду на те, що природа їх бізнесу має потребу в підтримці довіри інвесторів, вкладників та інших фінансових партнерів, що діють на фінансовому ринку.

Банківський бізнес пов'язаний з підвищеною відповідальністю, а, отже, пов'язаний з особливим громадським інтересом. У зв'язку з цим, навіть одна помилка може призвести до значних негативних наслідків для ділової репутації. Тому в сучасних умовах банки намагаються побудувати ділову репутацію, засновану на довірі. Даний метод залучення клієнтів є більш прогресивним. При цьому банки прагнуть більшою мірою розкривати інформацію про свою діяльність, тим самим поступово відходячи від принципу закритості, а транспарентність інформації поступово стає конкурентною перевагою на ринку банківських послуг.

При наявності ринкових переваг довірчі стосунки банків формуються не тільки з клієнтами, з партнерами, іншими банками-конкурентами, трудовим колективом, громадськістю. Стейкхолдери, які взаємодіють з банком і впливають на успішність його бізнесу, приділяють підвищену увагу таким показникам, як його фінансова стійкість, рентабельність, платоспроможність, виконання зобов'язань, масштаби діяльності, темпи зростання, ділова репутація тощо.

Відомо, що проблеми одного банку позначаються на довірі до всієї національної банківської системи і можуть призвести до настання системної банківської кризи, особливо гостро це відчувається в період фінансових криз, коли недостатня довіра вкладників банку може призвести до проблем з його фінансовими ресурсами, що призводить до втрати конкурентної позиції на ринку.

Індикатором рівня ділової репутації банку варто вважати оцінку конкурентних позицій, які він отримує в рейтингах, що складаються і публікуються рейтинговими агентствами. Наприклад, постійно визначається рейтинг довіри до банків України від порталу «Мінфін». На підставі інформації, отриманої з офіційних і відкритих джерел здійснюється щоквартальна оцінка діяльності банків, яка, на наш погляд, є визначенням їх конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

Рейтинг банків формується на основі отриманих балів (від 1 до 5) залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність

вкладників: враховується якість активів, ліквідність банку, можливість зовнішньої фінансової підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація тощо.

На наведеному нижче рейтингу довіри до українських та іноземних банків увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

**Рейтинг довіри до українських та іноземних банків
за вересень 2018-2020 рр.**

№ п/п	Банки	Місце в рейтингу 2018 рік	Місце в рейтингу 2019 рік	Місце в рейтингу 2020 рік
1	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	1	1	
2	АТ «Укрсиббанк»	2	2	2
3	АТ «Креди Агриколь Банк»	3	4	3
4	АТ «ОТП Банк»	4	3	4
5	АТ «Кредобанк»	5	5	6
6	АБ «Укргазбанк»	6	8	9
7	АТ «Прокредит Банк»	7	7	5
8	АТ «Ощадбанк»	8	9	10
9	АТ «Укрэксимбанк»	9	11	15
10	ПАТ КБ «Приватбанк»	10	10	7
11	АТ «Альфа-Банк»	11	12	12
12	АТ «ПУМБ»	12	6	8
13	ПАТ «Пивденний»	13	15	13
14	ПАТ «Восток Банк»	14	18	20
15	ПАТ «МТБ Банк»	15	19	21

Джерело: Складено автором на основі [84].

Найнадійнішими банками України вже третій рік поспіль визнано «Райффайзен Банк Аваль», «Укрсиббанк» та третє місце поділили «Креди Агриколь Банк» та «ОТП Банк». Дещо покращили свої конкурентні позиції такі банки як «Прокредит Банк», «Приватбанк» та «ПУМБ».

Державні банки займають дещо нижчі конкурентні позиції: це пов'язано з реформуванням структури корпоративного управління, що значно стримує їх розвиток. Зауважимо, що клієнти вітчизняної банківської системи в більшості випадків надійнішими вважають банки з іноземним капіталом.

Зауважимо, що отримана висока оцінка банку в рейтингах автоматично підвищує конкурентоспроможність банку на ринку послуг, підтверджує його позитивну ділову репутацію. Крім того, місце банку у рейтингу є для інвесторів, потенційних клієнтів і партнерів сигналом про його надійність, позитивну

репутацію, що згодом полегшує банку доступ до фінансових ресурсів, призводить до розширення клієнтської бази, а в результаті – збільшує його ринкову вартість.

У сучасних економічних умовах ділова репутація є одним з найважливіших факторів, що впливає на довгостроковий і сталий розвиток банків. Позитивна ділова репутація банку визначає прийняття стейкхолдерами рішення з питань співпраці з ним, допомагає залучити висококваліфіковані кадри, забезпечує доступність до інвестиційних ресурсів і високоякісних професійних послуг, виступає своєрідним кредитом довіри для своїх існуючих та майбутніх клієнтів.

При формуванні ділової репутації банкам необхідно враховувати вплив Інтернет ресурсів, які є саме тим місцем, у якому банки прагнуть поширити позитивну інформацію про себе в формі реклами або у формі опублікування інформації про себе в різних інтерв'ю, спеціалізованих сайтах у вигляді статей експертів, новин тощо.

Особливістю мережі Інтернет є також те, що інформація в ній поширюється миттєво: саме в мережі Інтернет легко сформулювати негативну думку про банк, оскільки багато Інтернет ресурсів прагнуть залучити відвідувачів своїх сторінок на основі опублікування на них скандальних і «брудних» фактів, що викликають інтерес користувачів. Негативна інформація розповсюджується, а потім банкам дуже важко її спростувати.

Тобто дії таких Інтернет-сайтів не мають своєю кінцевою метою погіршення ділової репутації банку, але в процесі залучення клієнтів таке применшення має місце. Зазначене підтверджує важливість здійснення банками моніторингу інформації з метою своєчасного прийняття дієвих рішень щодо нівелювання негативного впливу можливих інформаційних ризиків.

Таким чином, позитивна ділова репутація банку, його «добре ім'я» стає джерелом додаткових конкурентних переваг як для самого банку, так і для всіх зацікавлених в успішній взаємодії з ним стейкхолдерів. Будучи важливою складовою нематеріальних активів, вона є значущим економічним важелем у стратегічному розвитку банку. Більш того, в умовах нестабільності економіки і посилення конкурентної боротьби на фінансовому ринку позитивна ділова репутація є стійкою конкурентною перевагою банку, яка не може бути імітованою конкурентами.

Отже, в умовах подальшого посилення конкуренції на глобальному фінансовому ринку, активізації впливу процесів цифрової трансформації на розвиток національних ринків банківських послуг, створюється необхідність у більш активному залученні банками в конкурентну боротьбу такої конкурентної переваги, як ділова репутація. Оскільки успішна діяльність

сучасних банків стає неможливою тільки на основі нарощування обсягів реалізації своїх продуктів і послуг: необхідно враховувати значущість ділової репутації банку як конкурентної переваги для зростання його ринкового капіталу.

Висновки до Розділу 1

1. Сучасна глобалізація та інтеграція інформаційних технологій в бізнес-процеси створює підґрунтя формування світової цифрової економіки, що обумовлює нові умови взаємодії між економічними суб'єктами, ключову роль в якому відіграє ділова репутація. Особливо це стосується діяльності банків: під впливом розвитку цифрових технологій змінюються не тільки їх діяльність, бізнес-моделі, але й підходи до формування позитивної ділової репутації.

2. Цифрова трансформація вимагає від банків вироблення методів управління репутаційними ризиками та подолання загроз позитивній репутації в кожній конкретній ситуації, які передбачають: негайну інформаційну реакцію; вичерпні відповіді на питання клієнтів про те, що ж сталося, хто в цьому винен і що буде робити банк для того, щоб подолати негативну для нього ситуацію на ринку.

3. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій, банкам України, щоб бути конкурентоздатними на фінансовому ринку, необхідно поєднувати активність у сфері цифрових технологій з корпоративним управлінням, що буде сприяти ефективності процесів переходу від простого використання інформаційних технологій до масштабних змін на ринку.

4. Аналіз процесів цифрової трансформації діяльності банків та інших суб'єктів фінансового ринку доводить висновку, що у банків вже існують конкурентні переваги (бренди, імідж та ділова репутація), а альтернативні постачальники цифрових послуг тільки їх формують. Однак значна кількість гравців з сектору цифрових технологій вже мають бренди, які можуть стати основою для формування довіри й оспорювання лідерства банків у наданні банківських послуг.

5. Під впливом цифрової економіки сучасним банкам, щоб не втратити свою роль на фінансовому ринку, необхідно: продовжувати адаптуватися до змін у регулюванні, а також інвестувати в цифрову трансформацію методів клієнтського обслуговування. Крім того, банкам необхідно розвивати операційні інновації, змінювати організаційну культуру і моделі поведінки, демонструвати суспільству, що вони заслуговують його довіри на основі побудови й збереження позитивної ділової репутації.

6. Для ефективного вирішення проблем цифровізації банківського бізнесу в Україні, необхідно виконати наступні заходи:

- сформувати комплексну національну стратегію в сфері формування цифрових навичок і компетенцій;

- розробити перелік цифрових навичок і компетенцій для цільових аудиторій окремих галузей на базі фреймворку Digital Competence 2.0;

- розробити комплексну методологію для проведення досліджень ситуації в сфері розвитку цифрових навичок і компетенцій в Україні; забезпечити впровадження вдосконаленої (на базі Eurostat) національної системи індикаторів розвитку цифрових навичок і компетенцій в національну систему статистики.

7. У конкурентному середовищі залежно від сектору ринку банківських послуг, банки можуть бути або партнерами, або конкурентами при наданні однакових продуктів. Тобто, конкурентна перевага може одночасно бути і засобом, і результатом конкурентної боротьби.

8. Для визначення чинників конкурентної переваги, тобто якісних характеристик, що відображають ці переваги банку, необхідно постійно аналізувати, які саме критерії банківської діяльності клієнти вважають істотними або ключовими в процесі вибору того або іншого банку, того або іншого банківського продукту або послуги.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВТРАТИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ БАНКУ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

2.1. Ризик втрати ділової репутації сучасних банків: сутність, особливості, чинники

Серед найважливіших проблем, які належить вирішити Україні в найближчі роки, слід виокремити забезпечення умов для реалізації потенціалу зростання і зміцнення позицій держави під впливом процесів глобалізації, діджиталізації та національних кризових явищ.

Визначальну роль для економічного зростання відіграє фінансовий ринок, який сприяє економічному зростанню за умови виконання своїх функцій. Американський економіст Росс Левін визначив наступні функції фінансового ринку: мобілізація накопичень; розподіл ресурсів за найбільш ефективними напрямками; моніторинг фірм і корпоративного управління; сприяння обміну товарами і послугами; диверсифікація ризиків та їх хеджування [85].

Для сучасної економіки України найбільш важливими є перші дві функції ринку. Ефективне функціонування фінансового сектору впливає на зміну норми заощаджень, накопичення капіталу, впровадження технологічних інновацій, і, як результат – на рівень доходів.

Сучасний фінансовий сектор економіки акумулює та мобілізує заощадження у найбільш продуктивні інновації, а його активний розвиток може також знизити різного роду обмеження до кредитування, яке, при відсутності дієвих норм регулювання кредитних операцій посередників на фінансовому ринку, особливо в умовах впливу цифрових технологій на кредитні відносини може призвести до зниження якості позичок, посилення конкуренції на кредитному ринку, що підвищує значення п'ятої функції фінансового ринку – диверсифікації ризиків та їх хеджування.

В умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку під впливом розвитку фінансових цифрових технологій, асиметрії інформації, постійних змін зовнішніх і внутрішніх факторів, збільшується кількість ризиків, які генеруються в результаті діяльності фінансових посередників на ринку, у тому числі – банків.

Одним з таких ризиків є ризик втрати ділової репутації, який набуває все більшого значення та повинен враховуватися при формуванні ефективних стратегічних завдань розвитку суб'єктів фінансового ринку. Як відомо, банки в Україні є домінуючими посередниками на фінансовому ринку, що актуалізує дослідження сутності та особливості прояву їх репутаційного ризику.

Проведений аналіз наукових праць з проблематики ризику втрати

репутації дає підстави зробити висновок, що теоретичні положення щодо визначення сутності та специфіки функціонування репутаційного ризику є маловивченими. Так, окремі питання економічного змісту, які розкривають сутність і специфічні особливості управління різними видами ризиків, у тому числі – репутаційним, – розглянуті в роботах зарубіжних вчених: І. Адізеса [86], Е. Гриффіна [87], П. Друкера [88], А. Замана [89], Ф. Котлера [90], В. Макарова [91], Ф. Найта [28], Д. Мілля [92], Н. Сеніора [93], М. Портера [94], Д. Ріккардо [95], А. Сміта [96], Й. Шумпетера [25], Г. Хакена [97] та ін.

Аналізу взаємозв'язку репутаційного ризику з процесами розвитку економіки присвячені праці Дж. М. Кейнса [98], Ф. Найта [28], Дж. фон Неймана [99] та інших економістів.

До вітчизняних дослідників репутаційних ризиків банків слід віднести О. Гребешкову [100], Т. Васильєву [101], Н. Маслову [33], Н. Меду [102], Н. Пилипів [103], Л. Примостку [104], З. Сороківську [105], О. Чорну [106], Н. Шульгу [32] та ін.

Аналіз наукової літератури доводить, що не існує єдиного підходу до визначення того, що слід розуміти під репутаційним ризиком, які методи управління та методики оцінки його рівня є найбільш ефективними в сучасних умовах діяльності банків.

Проведене дослідження дозволило виявити два підходи [87; 89], які сприяють найбільш повному розумінню природи репутаційного ризику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сучасні наукові підходи до визначення репутаційного ризику

Перший підхід (Е. Гриффін)	Другий підхід (А. Заман)
Репутаційний ризик – це реальна або потенційна загроза ділової репутації – загроза, яка, якщо її не контролювати належним чином, здатна привести до згубної для репутації кризи. Ключовий момент даного підходу полягає у визначенні необхідності здійснення контролю за репутаційним ризиком.	Репутаційний ризик – це результат порівняння, здійсненого зацікавленими сторонами між тим, як компанія і її службовці повинні функціонувати відповідно до очікувань, і тим, як вони поведуться в дійсності. Цей підхід акцентує увагу на тому, що репутаційний ризик може мати як позитивний, так і негативний ефект і пов'язаний з очікуваннями суспільства

Джерело: сформовано на основі [87, с. 156]; [89, с. 139].

Узагальнюючи наведені вище підходи, робимо висновок, що запропоновані визначення доповнюють одне одного, тобто характеризують репутаційний ризик як загрозу зміни оцінки компанії ключовими групами, що підтверджує комплексність та багатогранність цього ризику, крім того,

Е. Гриффін акцентує увагу на взаємозв'язку між діловою репутацією та репутаційним ризиком.

Банки, як суб'єкти фінансового ринку України за результатами своєї діяльності та особливостями взаємодії з іншими фінансовими посередниками є домінуючими [107, с. 73], що підтверджується результатами аналізу даних за останні 10 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники діяльності суб'єктів фінансового ринку України за 2009-2019 рр., станом на початок року

Показники діяльності суб'єктів фінансового ринку	Кількість чинних установ, одиниць			Питома вага робочих активів, %			Питома вага зобов'язань, %		
	2009	2019	Відхилення	2009	2019	Відхилення	2009	2019	Відхилення
Банки	175	77	-98	94,33	96,22	+1,89	95,84	96,72	+0,88
Страхові компанії	469	281	-188	4,27	2,82	-1,45	2,84	2,90	+0,06
Фінансові компанії	170	940	+770	0,66	0,34	-0,32	0,75	0,13	-0,62
Кредитні спілки	829	358	-471	0,62	0,16	-0,46	0,47	0,09	-0,38
Ломбарди	314	359	+45	0,05	0,27	+0,22	0,03	0,15	+0,12
Недержавні пенсійні фонди	110	62	-48	0,06	0,19	+0,13	0,07	0,01	-0,06

Джерело: розраховано автором на основі [108; 109].

Дані наведеної таблиці свідчать, що за останні 10 років на фінансовому ринку України значно зменшилась кількість суб'єктів, крім фінансових компаній та ломбардів.

Водночас питома вага активів та пасивів банків у структурі загальних показників фінансових посередників значно їх перевищує (більш ніж 96% на початок 2019 р.), що підтверджує виконання банками системоутворюючої ролі на вітчизняному фінансовому ринку. Як зазначає Л. Кузнєцова, у такій ситуації вітчизняні банки не мають відповідних конкурентів на фінансовому ринку, і є фактично монополістами, що негативно впливає на розвиток фінансового ринку України [107, с. 72].

Крім того, банки обслуговують грошові потоки інших фінансових посередників, тому проблеми стійкості та платоспроможності банків генерують аналогічні проблеми в інших суб'єктів фінансового ринку. Це підтверджується аналізом результатів останньої світової кризи: банкрутство банків сприяло реалізації їх репутаційних ризиків, що спровокувало втрату позитивної ділової

репутації інших учасників фінансового ринку, тим самим підвищуючи їх репутаційні ризики.

Сучасна діяльність суб'єктів фінансового ринку залежить від їх здатності швидко та якісно адаптуватися до умов, які змінюються, адекватно оцінювати власні, сучасні та майбутні, можливості, професійно вибудовувати стратегію поведінки на перспективу. Суттєво все це визначається врахуванням фінансовими посередниками при організації своєї діяльності та управлінні ризиками всіх чинників, що забезпечує їх сталий розвиток, надійність та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Отже, при формуванні методологічних засад визначення сутності репутаційного ризику банків, як домінуючих посередників на фінансовому ринку, необхідно враховувати велику кількість чинників, які необхідно досліджувати на макро-, мезо-, та мікрорівнях (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Чинники, що впливають на формування репутаційного ризику банку.

Джерело: розроблено автором на основі [110-114].

Дані наведеного рисунку свідчать, що кожен з виокремлених рівнів

чинників має свій специфічний вплив на основні категорії, які характеризують репутаційний ризик (ділова репутація, імідж, бренд), а їх зміна з позитивних на негативні може сприяти реалізації репутаційного ризику, якщо банки приділяють недостатньо уваги організації превентивних заходів щодо захисту від ризиків.

Така ситуація створює певні проблеми, оскільки репутаційний ризик набуває все більшої значущості при виборі ефективної стратегії розвитку банку, в зв'язку з чим, за останні роки все більше уваги приділяється проблемам ідентифікації та управління репутаційним ризиком, який є, передусім, результатом погіршення або втрати його ділової репутації.

Ми погоджуємося з думкою Н. Шульги, яка зазначає, що ділова репутація з розвитком фінансової інтеграції та глобалізації стає важливим чинником розвитку міжнародних відносин банків, а в умовах невизначеності на фінансовому ринку її вплив на можливість виникнення репутаційного ризику суттєво посилюється [32, с. 22].

Майже загальноприйнятою думкою дослідників є визначення репутаційного ризику банку як ризику того, що у клієнтів, ділових партнерів, акціонерів, органів нагляду та інших, зацікавлених у діяльності банку осіб може скластися негативна думка про нього, і це може негативно вплинути на здатність банку підтримувати існуючі або встановлювати нові ділові відносини зі своїми клієнтами та іншими діловими партнерами [100, с. 56; 115; 116, с. 61].

Репутаційний ризик пов'язаний з проблемою втрати ділової репутації, довіри, авторитету, поваги і лояльності до банку з боку його клієнтів та інвесторів, він стосується, по суті, управління відносинами з зацікавленими особами [117, с. 96].

Проведений аналіз сутності основних понять, які характеризують репутаційний ризик банку та впливають на його рівень дозволяє перейти до вирішення завдання останнього етапу дослідження, проведеного у цьому підрозділі: розробку та надання авторського підходу до визначення сутності репутаційного ризику банку.

Для наукового обґрунтування спочатку проаналізуємо визначення цього ризику наданих у рекомендаціях міжнародних фінансових інституцій та у нормативних положеннях Національного банку України.

Зауважимо, що наднаціональні органи регулювання: «Велика двадцятка» і Базельський комітет з банківського регулювання та нагляду ретельно досліджували причини кризи 2008 р., а також системні ризики і чинники, що сприяли їх виникненню, накопиченню та реалізації. У дослідженні значна увага приділяється проблемам особливостей прояву репутаційного ризику банків на

фінансовому ринку.

Базельський комітет у проміжних консультаційних документах висвітлює наступні важливі моменти, які пов'язані з репутаційним ризиком банків:

- репутаційний ризик можна визначити як ризик, що виникає внаслідок негативного сприйняття з боку покупців, контрагентів, акціонерів, інвесторів і регуляторів, який може вплинути на здатність банку підтримувати існуючі або встановлювати нові ділові відносини та отримувати тривалий доступ до джерел фінансування;

- репутаційний ризик, зазвичай через неявні механізми впливу, може призвести до підвищення кредитних, ринкових і правових ризиків, а також ризиків ліквідності, кожен з яких, в свою чергу, може негативно позначитися на прибутку, ліквідності або капіталі банку;

- керівники банку повинні розробити та впровадити відповідні внутрішні нормативні документи (policies) та процедури для ідентифікації чинників й джерел репутаційного ризику при виході на нові ринки, впровадженні інноваційних продуктів та послуг або напрямків діяльності. До того ж, процедури стрес-тестування повинні враховувати репутаційний ризик, щоб керівництво мало чітке уявлення про його наслідки [118, с. 109].

Необхідно зазначити, що в остаточному варіанті рекомендацій «Базель III» репутаційні ризики не згадуються. Такі зміни у рекомендаціях Базельського комітету свідчать про наступне: перехід від репутаційних ризиків до ризиків взаємодії з контрагентами пояснюється тим, що нівелювання ризиків втрати ділової репутації часто зводиться до впровадження процедур аналізу кредитних та комплаєнс-ризиків.

Таким чином, з моменту першого публічного звернення до теми репутаційних ризиків і видання книги «Reputational Risk Management» в 1999 р. у теорії управління репутаційними ризиками мало що змінилося. Якщо, звичайно, не брати до уваги, що репутація перестала розглядатися виключно з позицій маркетингу, і стала центральною темою дискусій з проблеми власності і створення вартості [89, с. 74].

Отже, проведений у дослідженні аналіз сучасних думок науковців та положень законодавчих актів щодо визначення репутаційного ризику банку сприяв формуванню власної думки стосовно його сутності.

Репутаційний ризик банку – це результат впливу ендегенних та екзогенних чинників, негативної дії сукупності фінансових і нефінансових банківських ризиків, пов'язаних з невдалим використанням бренду, неякісним наданням банківських продуктів та послуг, невиконанням відповідних законів та норм регулювання, які призводять до неотримання банком запланованих доходів, що

загрожує його фінансовій стійкості, а в довгостроковій перспективі – втраті довіри клієнтів, персоналу, акціонерів, регулюючих органів, партнерів та інших стейкхолдерів.

Від будь-якого іншого виду ризику репутаційний ризик відрізняється тим, що будь-яка подія, що сприяє виникненню репутаційного ризику, є основою для виникнення іншого, первинного фінансового ризику. Оскільки репутаційний ризик має складну структуру, яка формується з декількох взаємопов'язаних видів банківських фінансових та нефінансових ризиків, його можна охарактеризувати як «ризик всіх ризиків».

Проведене дослідження свідчить, що відмінними рисами репутаційного ризику банку, що визначають його специфіку, є те, що цей ризик:

- безпосередньо пов'язаний із проблемою зменшення рівня або втрати довіри, авторитету, поваги й лояльності до банку з боку стейкхолдерів та різних груп громадськості;

- підсилюється, коли існує репутаційний розрив у сприйнятті банку корпоративною аудиторією й самим банком;

- негативно позначається на образі всього банку (саме образ і його складові – бренд, імідж і репутація є головними об'єктами репутаційного ризику) і призводить до виникнення різних, досить суттєвих наслідків для банку;

- впливає на всі види діяльності банку, погіршуючи його фінансову стійкість, можливості збуту, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями;

- здатний трансформуватися й викликати появу інших ризиків (від форс-мажорних подій до внутрішніх корпоративних ризиків), зокрема – в ризик втрати ліквідності;

- постійно супроводжує діяльність банку, тому необхідно постійно ідентифікувати та оптимізувати його вплив на засадах якісних іміджу та бренду. Узагальнюючи подану інформацію, можна зробити висновок, що результати діяльності банку, його фінансовий стан, система управління ризиками та збереження репутації є предметом уваги власників, менеджерів, кредиторів, інвесторів, контрагентів, рейтингових агентств, держави, НБУ, тобто внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації.

Важливо розуміти, що головна особливість репутаційного ризику банку полягає в тому, що його не можна звести до нуля. Репутаційний ризик присутній завжди та ймовірність його виникнення можна знизити лише на основі своєчасної оцінки та ефективного управління. Таким чином, надійна і стабільна діяльність банків знаходиться в прямій залежності від організаційної структури управління ризиками, яка покликана координувати, деталізувати і здійснювати послідовний контроль за заходами щодо зниження репутаційних ризиків.

2.2. Методологічні основи формування системи управління репутаційним ризиком як складової ризик-менеджменту банку

Ускладнення сучасної банківської діяльності, з урахуванням впливу цифрової трансформації інформаційних та комунікаційних технологій, призводить до необхідності постійного вдосконалення процесів управління репутаційним ризиком, які мають різні зони формування й прояву. Це обумовлює практичну необхідність раціональної організації управління цим ризиком як одного з важливих елементів системи ризик-менеджменту сучасного банку.

Проблемам визначення сутності та формування процесів управління репутаційним ризиком присвячено наукові праці як іноземних дослідників: Г. Даулінга, А.Замана, В. Нельсона, В.Хенні, тощо, так і вітчизняних: О. Гребешкової, Н. Маслової, Н. Меди, З. Сороківської, Н. Пилипів, О. Чорної, Н. Шульги та ін.

Разом з тим, аналіз наукової літератури, законодавчих та нормативних актів дозволяє стверджувати, що невирішеними проблемами залишаються теоретичні та прикладні підходи до визначення сутності, необхідності управління, оцінки та методології формування системи управління репутаційним ризиком банків.

Зазначимо, що побудова такої системи актуалізується тим, що в умовах фінансової нестабільності репутаційні ризики потрапляють у групу найбільш значущих. Так, результати дослідження, проведене фахівцями «Ернст енд Янг» спільно з компанією Oxford Analitica, свідчать, що в умовах економічної нестабільності в рейтингу ризиків, які суттєво впливають на найбільшу кількість секторів економіки, репутаційні ризики піднялися на 12 позицій (з 22-го місця на 10-е).

При цьому критичний рівень впливу репутаційних ризиків припадає на дві сфери: управління активами та банками: саме вони більшою мірою залежать від таких ризикоутворюючих чинників, як рівень довіри та надійність інвесторів і клієнтів [119].

Формування ефективної системи управління репутаційним ризиком банків повинно здійснюватися на основі теоретичних положень управління ризиками та з урахуванням рекомендацій міжнародних організацій і національних законодавчих й нормативних актів [118].

Загальні й спеціальні підходи до управління репутаційним ризиком банків висвітлено у рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду. Вперше репутаційний ризик було виокремлено як окремий вид ризику в рекомендаціях Базельського Комітету (Базель II, 2004 р.) [120].

У 2009 році положеннями документу «Керівництво наглядового процесу» (Pillar 2), підходи до визначення репутаційного ризику були уточнено, доведено його зв'язок між кредитним та іншими видами ризику банків – ринковим, операційним, ризиком ліквідності, тобто було доведено наявність зв'язку між репутаційним та іншими видами ризиків [121].

Оскільки репутаційний ризик запропоновано розглядати як один з ризикоутворюючих факторів, які викликають більшість банківських ризиків, у документі не визначалася можливість його самостійного впливу на рівень капіталу банку.

У березні 2017 року Базельським комітетом був опублікований ще один документ, який стосується проблем управління репутаційним ризиком: *Identification and management of step-in risk* (Ідентифікація та управління «step-in» ризиком) [122]. У документі розглядається питання впливу на ділову репутацію банку стейкхолдерів, діяльність яких може генерувати репутаційний ризик (компаній тіньового сектору економіки).

Даний ризик отримав назву «step-in risk»; метою запропонованого комітетом документу є формування рекомендацій щодо зниження тіньових зв'язків у банківській системі, скорочення потенційних можливостей погіршення фінансової стійкості та ліквідності банків. Документ передбачає проведення банками самооцінки на предмет виявлення та оцінки потенційного розміру таких ризиків. «Step-in risk» не охоплюється поточними мінімальними регуляторними вимогами щодо достатності капіталу та ліквідності, проте Базельський комітет надає рекомендації щодо його ідентифікації і методів зниження, окрім того, пропонує надбавку до економічного капіталу при виявленні цього ризику у складі показника репутаційного ризику.

Тобто, зазначеним документом були уточнені окремі фактори репутаційного ризику і принципи його оцінки, рекомендовано враховувати виникаючі ризики втрати репутації при оцінці достатності капіталу, а також при проведенні стрес-тестування банками інших видів ризиків, проте репутаційний ризик не є обов'язковим компонентом, як інші ризики.

Рекомендації Базельського комітету щодо ідентифікації та управління «step-in» ризиком були враховані Національним банком України у «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженого Постановою Правління НБУ від 11 червня 2018 № 64, у якому серед суттєвих ризиків, за якими українські банки повинні формувати системи управління та розраховувати ризик-апетит, регулятор не виокремлює репутаційний ризик банку [123].

Таким чином, питання оцінки ризику втрати ділової репутації й управління

репутаційним ризиком є вкрай актуальними як для іноземних, так і для вітчизняних банків.

Зазначене свідчить про необхідність розвитку процесів управління репутаційним ризиком банками України, оскільки в умовах загострення конкуренції, що посилюється проблемами впливу цифровізації та фінансових інформаційних технологій, капіталізації та кризовими процесами в економіці, збереженню ефективного функціонування банків на фінансовому ринку сприятиме раніше сформована позитивна ділова репутація та завойована довіра акціонерів, партнерів і клієнтів.

Виконання завдань збереження позитивної ділової репутації банків потребує формування певної якості системи управління репутаційним ризиком, що повинна бути інтегрована в загальну систему управління банком та забезпечувати його сталий розвиток, формування конкурентних переваг і конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

Сучасним методом, що дозволяє сконцентрувати ресурси й інструменти для управління всією сукупністю ризиків банку на єдиній методичній основі, є метод інтегрованого управління [124].

Проведений критичний аналіз наукових праць дає підстави зробити висновок, що існують суттєві відмінності інтегрованого підходу від комплексного, які досить активно використовуються сучасними вітчизняними банками. Основні ознаки, за якими характеризуються відмінності концепції інтегрованого підходу від концепції комплексного ризик-менеджменту наведено даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні відмінності концепції інтегрованого підходу від концепції комплексного ризик-менеджменту

Відмінна ознака концепції	Концепція інтегрованого ризик-менеджменту	Концепція комплексного ризик-менеджменту
Зв'язок із загальною системою управління	Ризик-менеджмент – структурний елемент всієї системи	Ризик-менеджмент – ізольований елемент управління
Підхід до реалізації ситуації ризику	Трансформація ризику (упередження ризику за допомогою стратегічного планування, прогнозування)	Фінансування ризику
Зв'язок зі стратегічним плануванням	Тісний	Слабкий

Рівень стимулювання	Активна мотивація персоналу	Пасивна мотивація персоналу
Стратегічні цілі	Забезпечення стратегічного захисту від ризиків і підвищення потенціалу створення вартості (пріоритет – управління шансами)	Мінімізація втрат і збереження вартості (пріоритет – управління витратами)

Джерело: складено на основі [125-128].

Аналіз особливостей концепції інтегрованого ризик-менеджменту дає підставу зробити висновок, що її положення сприяють гармонізації корпоративної культури управління ризиками банків, підвищенню можливостей їх адаптації до умов, що змінюються, а також зниженню чинника невизначеності на фінансовому ринку, поліпшенню фінансового стану та підвищенню інвестиційної привабливості. Тому сучасні банки, на наш погляд, повинні впроваджувати інтегроване управління ризиками, яке ґрунтується на положеннях стандартів Базель II та Базель III.

Під інтегрованим управлінням репутаційним ризиком банку слід розуміти ефективне управління всіма суттєвими ризиками, які загрожують його діловій репутації, з урахуванням взаємозалежності ризиків між собою. Його завдання реалізуються на засадах побудованої системи управління репутаційним ризиком з урахуванням впливу рівня корпоративної культури ризик-менеджменту та інтеграції цієї системи у загальну систему ризик-менеджменту банку.

При формуванні методологічних засад побудови системи управління репутаційним ризиком необхідно враховувати таке: сучасні дослідники в економічній науці розрізняють реактивну і превентивну моделі управління ризиком [129-131]. По суті, вигляд моделі управління ризиком повинен визначатися переважно методами, що можуть використовуватись при здійсненні процесів управління репутаційними ризиками.

Для реактивної моделі управління репутаційним ризиком є характерним використання інструментарію, спрямованого на фіксування та реагування банком фактів реалізації або розвитку кризових явищ.

Превентивна модель відрізняється від реактивної моделі тим, що вона спрямована, передусім, на прогнозування і своєчасне запобігання реалізації ризику. По суті, йдеться про цілеспрямоване превентивне управління, при якому найбільшою мірою мінімізується репутаційний ризик.

Зазначимо, що у зв'язку з тим, що вибір моделі управління репутаційним ризиком повинен забезпечувати стійке функціонування банку в умовах ризику і невизначеності, формування системи управління цим ризиком на фінансовому

ринку повинно здійснюватися на засадах превентивної моделі управління.

Як відомо, цільовою функцією системи ризик-менеджменту є забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності банку, що можливо лише за наявності налагодженого механізму взаємодії всіх його функціональних підсистем. У сучасних зарубіжних та деяких вітчизняних банках досить успішно реалізується концепція інтегрованого ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM), спрямованого на об'єднання функціональних підсистем банку та управління його ризиками на всіх ієрархічних рівнях [126-128].

У монографії концепція інтегрованого ризик-менеджменту використовується як методологічна основа формування системи управління репутаційним ризиком банків, а її методи – реалізовані у четвертому розділі монографії при розробці сучасних стандартів управління репутаційними ризиками банків України, та отримали позитивну оцінку при їх апробації в банках м. Одеси.

Інтегрований підхід до управління репутаційним ризиком банку визначається як ефективне поєднання можливостей ресурсів банку (фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових, соціальних) для зниження факторів невизначеності відносно мінливої сукупності та рівнів усіх ризиків, які притаманні банку, на основі інтеграції ризик-менеджменту репутаційного ризику із загальною системою стратегічного і тактичного управління розвитком банку з метою підвищення потенціалу досягнення цільових параметрів розвитку банківського бізнесу (перш за все – досягнення запланованої прибутковості).

Інтеграція системи ризик-менеджменту репутаційного ризику в загальну систему стратегічного управління банком забезпечує позитивний синергетичний ефект, оскільки всі елементи системи управління є пов'язаними між собою, їх результативність буде сприяти його отриманню.

Основна мета системи управління репутаційним ризиком банку полягає у формуванні та реалізації науково-обґрунтованого підходу до розробки стратегії управління репутаційним ризиком, яка органічно поєднується з загальною системою управління всіма банківськими ризиками та концепцією розвитку банку.

Процес реалізації стратегії управління ризиками банку повинен забезпечити вирішення наступних завдань: збільшення капіталізації банку; забезпечення спроможності банку мінімізувати збитки власними коштами без загрози для досягнення завдань економічної стійкості банку; забезпечення економічно ефективного ресурсного забезпечення з метою управління банківськими ризиками; зниження непередбачуваних збитків банку на основі зменшення ймовірності їх реалізації та ін.

Оптимальним варіантом інтегрованої системи управління репутаційним ризиком є раціонально побудована організаційна трирівнева структура управління, а також розробка стратегії управління репутаційним ризиком, яка ґрунтується на управлінні ризиками активних і пасивних операцій банків, лімітуванні ризиків і консервативній політиці банку.

Основним системоутворюючим фактором системи є її функції. Функція – це сукупність впливів одного об'єкта на інший, що призводить до отримання деякого кількісно або якісно певного результату: до зміни об'єкта або до досягнення певної мети [122, с. 6].

Функції системи управління репутаційним ризиком визначають її роль стосовно загальної системи управління ризиками банку, в яку вона імплементована складовою частиною поряд з системами управління іншими ризиками.

При ускладненні структури та характеру функціонування банків на фінансовому ринку система управління репутаційними ризиками припускає модифікацію і ефективну адаптацію таких функцій, як:

- організація – здатність об'єднувати персонал банку і створювати команду (постійну та/або тимчасову), готову ефективно працювати в умовах зростаючих ризиків, що негативно впливають на ділову репутацію та генерують репутаційний ризик;

- прогнозування – здатність передбачати події, які призводять до виникнення нових або модифікації існуючих репутаційних ризиків. Ця функція є особливо важливою в аналізі управлінської ситуації та визначенні подій, здатних вплинути на процес збереження позитивної репутації банку;

- забезпечення стійкості – здатність банку впливати на репутаційний та інші ризики, як на об'єкт управління, з метою забезпечення можливості банку ефективно протистояти їм, так і зберігати фінансову стійкість;

- координація – здатність системи управління забезпечувати необхідний рівень узгодженості при виконанні функцій всіх структурних підрозділів усередині банку, а при необхідності – і на фінансовому ринку – при впровадженні методів протидії репутаційним ризикам;

- контроль – здатність здійснювати ефективну перевірку поточних результатів управління репутаційним ризиком на різних етапах функціонування системи ризик-менеджменту, що дозволить коригувати затверджені плани захисту від суттєвих банківських ризиків для оптимізації репутаційного;

- моніторинг – здатність постійно відстежувати всі процеси, що відбуваються як у внутрішньому, так і зовнішньому, стосовно банку, середовищах, що дозволяє на ранніх стадіях виявляти загрози для втрати

позитивної ділової репутації та нові можливості її розвитку й впливу на підвищення рівня виникнення репутаційного ризику;

– стимулювання – здатність елементів системи на основі справедливої мотивації активізувати діяльність ризик-менеджерів та іншого персоналу банку в умовах ризиків.

Зауважимо, що кожна із зазначених функцій управління репутаційним ризиком володіє значним рівнем значущості, тому виокремити серед них найбільш пріоритетні не видається можливим. Тобто їх вплив на ефективність функціонування всіх складових системи теж повинен бути інтегрованим на всіх рівнях управління.

Важливе значення для формування раціональної системи управління репутаційним ризиком банку мають принципи її організації, у монографії систематизовано принципи управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Принципи організації системи управління репутаційним ризиком банку

Назва принципу	Сутність принципу
Системність і цілісність	Управління репутаційним ризиком повинно стосуватися всієї сукупності діяльності банку і передбачати системний аналіз всіх аспектів його діяльності та умов функціонування на предмет наявності або можливості виникнення факторів даного ризику
Постійність і безперервність	Управління репутаційним ризиком – це безперервний процес, який повинен здійснюватися на постійній основі
Ефективність й адекватність	Система управління репутаційним ризиком повинна бути ефективною і адекватною середовищу ведення бізнесу, місії, стратегії, цілям і завданням банку
Комплексність і взаємопов'язаність	Необхідно здійснювати комплексний аналіз і моніторинг ризикоутворюючих факторів, а заходи впливу на репутаційний ризик повинні здійснюватися в комплексі та бути взаємопов'язаними між собою
Гнучкість та адаптивність	Можливість системи гнучко реагувати на появу нових ризиків і пристосовуватися до нових ситуацій, вносячи оперативні зміни в програму дій у випадку змін факторів
Динамічність	Процес управління ризиками повинен мати динамічний характер
Цілеспрямованість і результативність	Необхідна націленість системи управління на попередження появи репутаційних ризиків і на ефективні результати у боротьбі з негативними наслідками
Видокремленість, наявність кваліфікованого, компетентного персоналу	Здійснення процесу управління ризиком та підготовки прийняття належних управлінських рішень одним і тим же спеціально виділеним самостійним структурним підрозділом, очолюваним відповідальною особою, наділеною всіма необхідними для цього повноваженнями
Самостійність, доступність, прозорість	Наявність самостійних інформаційних потоків за станом ризиків і доступність до отримання інформації

Джерело: складено автором на основі [70;132].

Дані наведеної таблиці свідчать про те, що при побудові ефективної системи управління репутаційним ризиком банку необхідно надавати увагу тим принципам, реалізація яких сприяє використанню методологічних засад концепції інтегрованого підходу до ризик-менеджменту.

Тому, окрім наведених традиційних принципів організації системи управління є необхідним використання специфічних принципів.

До таких принципів, з урахуванням сучасних вимог до створення систем управління ризиками, слід віднести наступні:

- принцип відповідності стратегії банку (передбачає аналіз ризиків та визначення ризик-апетиту банку на етапі формування стратегії розвитку банку та вибору стратегічних альтернатив);
- принцип інтеграції (передбачає аналіз консолідованого портфеля ризиків окремого банку);
- принцип ієрархічності (означає виділення стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління ризиками, використання в банках 3-х ліній захисту від ризиків);
- принцип адресної відповідальності – виражається в призначенні відповідальних на всіх рівнях захисту (за сучасним законодавством; першого, другого та третього) за якість ідентифікації кожного конкретного ризику та їх сукупності;
- принцип економічної доцільності та ефективності (означає необхідність відповідності ризик-менеджменту організаційною структурою і обсягом завдань банку);
- принцип інформованості та комунікативних норм, обумовлений необхідністю наявності в банку достатнього обсягу достовірної інформації з урахуванням об'єктивних характеристик чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Основні чинники виникнення репутаційного ризику систематизовано даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Ендогенні та екзогенні чинники виникнення та посилення
репутаційного ризику банку**

Ендогенні чинники	Екзогенні чинники
Недотримання банком і його персоналом законодавства, установчих і внутрішніх документів банку, правових норм, принципів професійної етики.	Виникнення в банку конфлікту інтересів з акціонерами, клієнтами, партнерами, ЗМІ, іншими зацікавленими особами.

Продовження таблиці 2.5

Недоліки кадрової політики при підборі й розміщенні кадрів, некомпетентність або безвідповідальні дії персоналу й органів управління; трудові конфлікти.	Негативна оцінка діяльності банку, висловлена зовнішніми аудиторськими організаціями, владними або контролюючими органами, впливовими та відомими клієнтами.
Внутрішнє шахрайство працівників банку; свідомі дії співробітників, що підривають репутацію банку (диверсії).	Опублікування негативної інформації про банк в ЗМІ й Інтернеті, критичне обговорення діяльності банку в інтернет-блогах.
Недостатня прозорість діяльності банку.	Зниження рейтингів банку .
Неконкурентне та неетичне поведіння банку на банківських послуг ринку.	Лідерство або прагнення до лідерства на ринку банківських послуг.
Неефективна система відносин зі ЗМІ.	Несумлінне (некомерційне) поведіння банків-конкурентів.
Невиконання банком договірних зобов'язань перед вкладниками, позичальниками, інвесторами, партнерами .	Загальна негативна ситуація (економічна, політична, демографічна, соціальна тощо) у світі, країні, банківській системі.
Недоліки в організації системи внутрішнього контролю й в управлінні ризиками банку, у тому числі репутаційними.	Поширення необґрунтованих слухів і інформації про діяльність банку, пред'явлення різних претензій .
Нездатність банку ефективно здійснювати свою діяльність і якісно надавати послуги своїм клієнтам (неефективний менеджмент)	Суспільна думка про банк.
Відсутність роботи над образом банку й контролю за іміджем.	Надзвичайна подія, яка порушує діяльність банку.
Здійснення банком ризикованої ринкової й інвестиційної політики, участь у сумнівних ризикованих альянсах і партнерствах.	

Джерело: складено автором на основі [130-131].

З наведеної таблиці видно, що існує велика кількість чинників, які сприяють виникненню репутаційних ризиків, а визначення їх впливу на репутаційний ризик банку є досить складним та взаємопов'язаним процесом. Необхідно відзначити, що часто один чинник ризику породжує появу іншого, чим ще більше підсилює репутаційний ризик.

Інтегроване управління репутаційним ризиком підпорядковується відповідній внутрішньої організаційної структури банку. (рис.2.2).

Аналіз даних представленої схеми організації системи управління репутаційним ризиком дозволяє зробити висновок, що управління даним ризиком є повторюваним процесом систематичної, проактивної і економічно ефективної ідентифікації, оцінки, моніторингу з метою зниження і контролю репутаційного ризику з урахуванням можливостей сучасних інформаційних технологій банку. Цей процес містить такі основні етапи: розробка, аналіз, оцінка, реакція, моніторинг, звітність, безперервне вдосконалення.

Мета визначення рівня репутаційного ризику полягає в його виявленні на

найбільш ранньому етапі за всіма бізнес-процесами банку, при зниженні якості іміджу й ділової репутації, для своєчасного прийняття превентивних методів щодо оптимізації ризику на стратегічних і тактичних рівнях системи управління.

Крім того, необхідно визначити зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які впливають, і на яких може вплинути даний ризик. Також, на даному етапі рекомендується враховувати вплив і взаємозалежність репутаційного від інших ризиків банку, що може в кілька разів збільшити їх потенційний вплив, причину або ймовірність виникнення даного ризику.

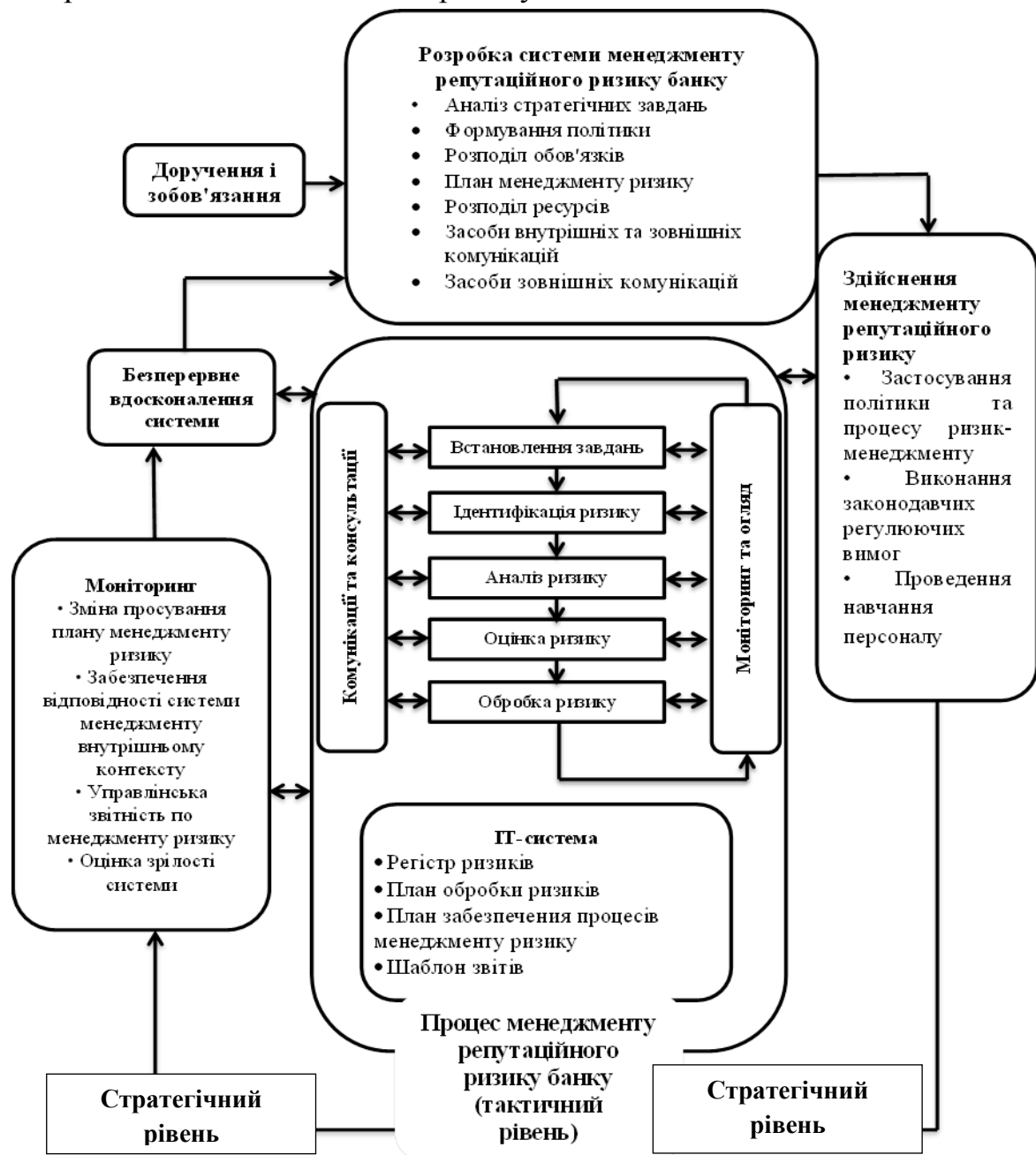


Рис. 2.2. Стратегічний та тактичний рівні системи управління репутаційним ризиком банку.

Джерело: побудовано автором.

Наступним етапом є розробка конкретних заходів, які повинні включати конкретні дії і плановану дату їх виконання, а також відповідний розподіл відповідальності. Моніторинг проводиться на регулярній основі з періодичністю, встановленою банком, і забезпечує актуалізацію всіх виявлених загроз і можливостей реалізації репутаційного ризику.

З огляду на швидко мінливе середовище, в якому здійснюють свою діяльність банки, особливо є важливим підтримувати своєчасне управління ризиком, що дозволяє невідкладно реагувати на зміну умов і попереджати негативні наслідки.

За результатами виконання завдань оптимізації рівня репутаційного ризику необхідно сформувати звітність, її форми та зміст залежатимуть від розміру банку, його корпоративної культури, видів банківських продуктів і послуг, положень законодавчих та нормативних документів, а також від вимог стейкхолдерів до репутаційного ризику. Безперервне поліпшення процесу управління ризиком і можливості банку оптимізувати ризик включають в себе регулярний аналіз процесів злагодженого функціонування всіх складових системи, їх скоординованість, цілісність, стабільність, ефективність і результативність.

Відповідальним за виконання стратегічних завдань управління необхідно упевнитися в тому, що процес є визначеним в повному обсязі, заплановані заходи – виконані, а сформульовані цілі системи управління репутаційним ризиком – досягнуті.

Одним з напрямків мінімізації негативного впливу внутрішніх чинників на рівень репутаційного ризику є аналіз взаємодії ризик-менеджерів з іншими співробітниками банку. Наявність системи ризик-менеджменту і ризик-менеджерів у банку зовсім не означає, що банк буде брати на себе менше ризику або точніше прораховувати прийняті ризики та їх наслідки.

Для того, щоб ризик-менеджмент став важливою частиною процесу прийняття стратегічних рішень в банку і виконавчі директори прислухалися до думки ризик-менеджерів, необхідний певний рівень ризик-культури в банку. Ризик-культура повинна стати ключовим компонентом, важливим елементом загального простору організаційної активності [133].

Проблема управління банком в умовах асиметричної інформації полягає в тому, що мета діяльності комісії з винагород – створення такого контракту для менеджерів банку, який знижував б їх неприйняття ризику, стимулюючи співробітників брати на себе весь необхідний ризик для максимізації доходів акціонерів та інвесторів – вступає в конфлікт із завданням ризик-менеджменту – обмежувати працівників від прийняття на себе додаткового ризику. Тобто,

комісія з винагород виступає за максимізацію ризикованих операцій, у той час як управління ризик-менеджменту дотримується правил мінімізації ризику.

Також виникає необхідність розробки нових інструментів ризик-менеджменту, які відображали б нові реалії глобалізації та цифрової економіки [125]. Традиційні механізми контролю капіталу, нормативів центрального банку, карт ризику і стрес-тестування виявляються обмеженими і не можуть забезпечити адекватне розуміння репутаційного ризику в банку [126]. А це, в свою чергу, сприяє збільшенню і реалізації репутаційних банківських ризиків.

Отже, в сучасних банках спостерігається тенденція до пошуку нової моделі ризик-менеджменту. Ключовими компонентами даної моделі є: корпоративна відповідальність, прозорість, ризик-культура, інформаційні технології.

Індикатором ефективності ризик-менеджменту і високої ризик-культури в банках є зростання кількості програмних засобів, які уможливають автоматизацію процесів і процедур ризик-менеджменту та побудову системи щодо адекватного та ефективного реагування на ризики. ІТ-архітектура дозволяє оцінювати ризик-культуру і ризик-менеджмент в сучасному банківському бізнесі, як ключовий чинник конкурентоспроможності банку та можливого важливого показника стану справ у банку для регулюючих органів. Інформаційні технології та інформаційні системи банків здатні значним чином знизити проблеми інформаційної асиметрії та посилити банківську конкуренцію без її негативних наслідків.

Створення систем інтегрованого управління ризиками розглядається банками як висока конкурентна перевага в боротьбі за лідерство в банківській сфері.

Формування ефективної системи управління репутаційним ризиком банку потребує раціонально організованої спільної діяльності відділу маркетингу, відділу управління ризиком і прес-служби банку (відділу по зв'язкам з громадськістю). Це дозволить здійснювати постійний моніторинг і володіти інформацією про реальну ризикову ситуацію в банку, про рівень впливу репутаційного ризику на діяльність банку. На основі інтегрованого підходу автор пропонує структурувати процес управління ризиком у вигляді концептуальної моделі (рис.2.3).

Дані наведеної концептуальної моделі свідчать про те, що пропонується поетапне формування системи управління репутаційним ризиком банку: спочатку розробити концепцію, а на її основі – стратегію розвитку банку.

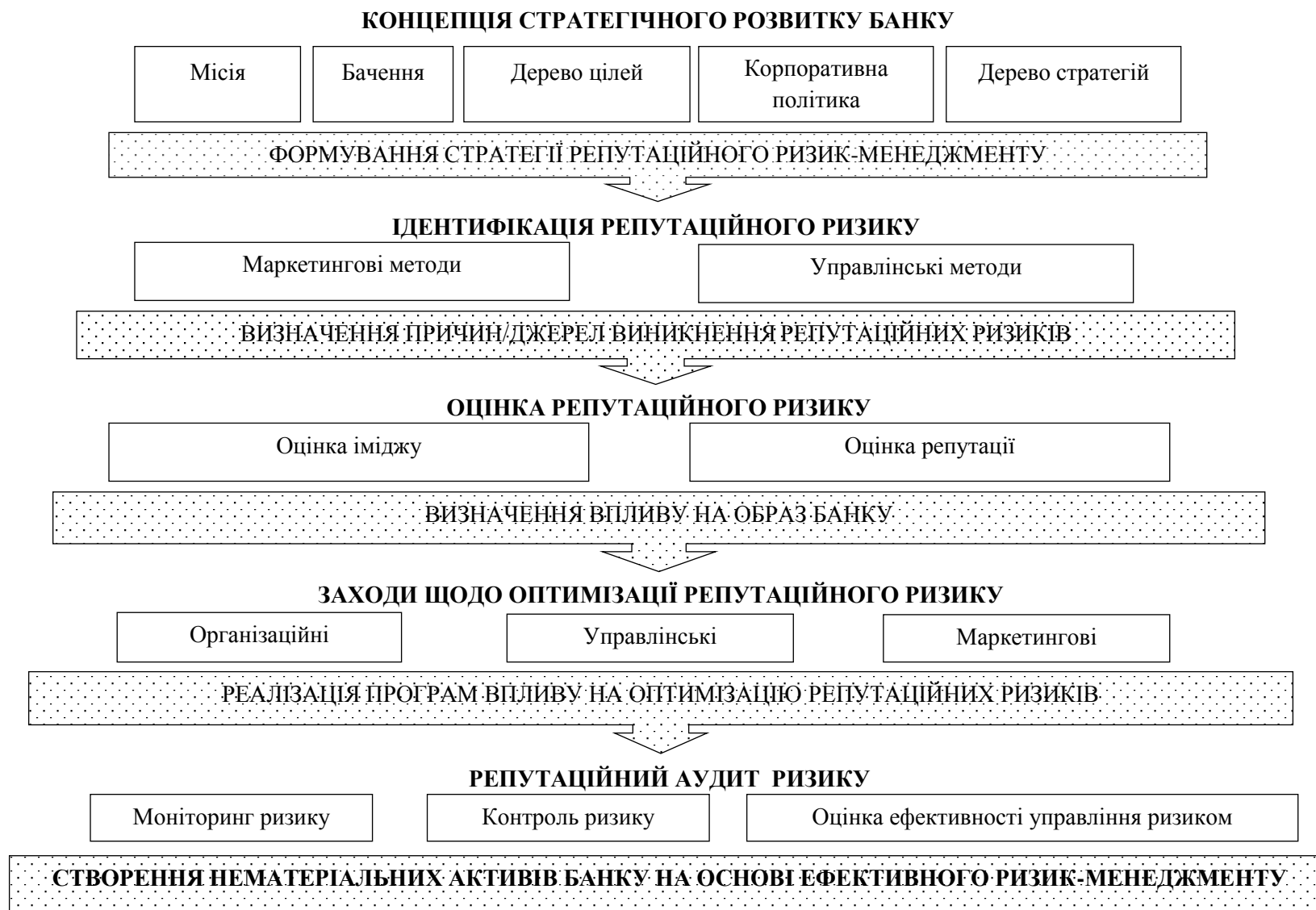


Рис. 2.3. Концептуальна модель управління репутаційним ризиком банку, авторська розробка [125-128]

Потім – на основі маркетингових та управлінських методів ідентифікувати репутаційний ризик і оцінити його рівень, при його значному рівні – розробити заходи щодо його оптимізації та на основі внутрішнього аудиту – контролювати. Для ефективного виконання завдань системи управління ризиком у банку повинна бути створена й ефективно функціонувати інформаційна база, мета якої – забезпечення адекватної інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень персоналом банку.

Необхідними структурними елементами інформаційного забезпечення є інформаційна система і сучасні інформаційні технології ризик-менеджменту.

Використання концептуальної моделі управління сприятиме вдосконаленню методологічних засад методів та інструментів управління репутаційними ризиками банку.

Сучасні умови діяльності банків дозволяють виокремити наступні причини необхідності активізації процесів управління репутаційними ризиками банків:

- інвестори і акціонери банку зацікавлені в створенні довгострокової вартості бізнесу з метою забезпечення безперервності й стабільності рівня виплачуваних дивідендів; для реалізації даної мети необхідно зміцнювати рівень стабільності зв'язків з іншими зацікавленими сторонами;

- клієнти банків, окрім цінової привабливості умов взаємодії, прагнуть відібрати найбільш надійні та стабільні банки із позитивною репутацією;

- співробітники банку менш схильні до зміни місця роботи, а також більш мотивовані на результат праці, якщо ідентифікують себе з банком – роботодавцем;

- інвестори й вкладники в умовах економічної нестабільності прагнуть до мінімізації втрат, тому вибирають найбільш надійні банки, навіть на менш привабливих комерційних умовах;

- інвестори й вкладники віддають перевагу найбільш прозорим банкам, особливо в кризових ситуаціях;

- безперервне співробітництво з органами державної влади, зокрема з питань дотримання інтересів суспільства, дозволяє забезпечити інтеграцію дотримання принципів економічних, екологічних і соціальних стандартів у систему управління банком і мінімізувати ризики;

- налагоджена система комунікацій з аналітиками, експертами, рейтинговими агентствами з питань розкриття інформації дозволяють мінімізувати асиметрію інформації на фінансовому ринку.

Необхідно зауважити, що у формуванні системи управління необхідно враховувати взаємозв'язки та взаємозалежність репутаційних ризиків від інших ризиків банків. На це акцентує свою увагу Н. Шульга, яка пропонує

використання трьох методичних підходів щодо визначення взаємопов'язаності репутаційних ризиків з іншими видами банківських ризиків. Перший з них полягає у виокремленні ризику репутації як самостійного виду; другий – трактуванні його як різновиду окремих ризиків (зокрема, комплаєнс або операційного), а сутність третього підходу зводиться до розгляду ризику репутації банку як вторинного, внаслідок настання первинних ризиків (кредитного, ринкового, операційного тощо), тобто одного з них або кількох одночасно [32, с. 22].

В умовах посилення конкуренції на фінансовому ринку під впливом цифрових фінансових технологій репутаційні ризики банків набувають все більшого значення і повинні враховуватися при виборі ефективної і безпечної стратегії розвитку банку. У зв'язку з цим формування інтегрованої системи управління репутаційним ризиком банків з метою підвищення ефективності процесів захисту ділової репутації стають надзвичайно актуальною проблемою розвитку банківської діяльності та сучасного ризик-менеджменту.

2.3. Науково-методичні підходи до оцінки репутаційного ризику банків

Аналіз функціонування вітчизняних та іноземних банків свідчить, що в умовах впливу цифрової трансформації банківського бізнесу на сучасну конкуренцію на фінансовому ринку недооцінка й ігнорування репутаційних ризиків призводить до різних, досить катастрофічних для банків наслідків. Основними зовнішніми користувачами інформації про діяльність банку та його ризики є банки-партнери, банки-конкуренти, інвестори, кредитори, позичальники, інші клієнти, рейтингові агентства, наглядові органи тощо. Однак володіння інформацією учасниками ринку банківських послуг про результати діяльності банків та рівень їх ризиків з урахуванням цифровізації та асиметрії інформації, як правило, є недостатнім та несвоєчасним.

Зазначене призводить до отримання користувачами несвоєчасної інформації щодо виникнення проблем у банку, а як наслідок клієнтські паніки та навіть банкрутство. Зауважимо, що на національному рівні поки що не розроблено стандартів управління репутаційними ризиками та оцінки їх реального рівня, що не сприяє підвищенню довіри як до окремих банків, так і до банківської системи України [134].

Проблеми ідентифікації та оцінки репутаційного ризику банків у сучасній економічній літературі висвітлено у наукових працях таких вітчизняних і закордонних авторів, як А. Біляків, Т. Васильєва, В. Недоспасова, С. Пестриков, А. Феринг, Ф. Мари Катрин, В. Шкардун, А. Школін, Н. Шульга тощо.

Проведений у монографії аналіз наукових джерел, присвячених проблемам оцінки репутаційних ризиків банків дозволив дійти висновку, що методичні підходи до оцінки таких ризиків є недостатньо розробленими та висвітленими як в іноземних, так і у вітчизняних працях сучасних вчених.

Сучасні методи та підходи щодо оцінки репутаційного ризику розробляються в наукових працях, але їх систематизація та конкретизація щодо змін банківської діяльності під впливом цифрової трансформації тільки отримують поступове висвітлення.

Для наукового обґрунтування методологічних засад оцінки репутаційного ризику, з метою розробки рекомендацій щодо їх удосконалення, необхідно визначити чинники та принципи, які формують основу дослідження.

Для виявлення й оцінки чинників виникнення репутаційного ризику, які впливають на можливості здійснення ефективної своєчасної оцінки самого ризику, а також вивчення рівня схильності банку щодо зазначеного ризику, можуть використовуватися різні критерії.

Основні чинники, що визначають необхідні критерії для своєчасного визначення банком загроз втрати ділової репутації та реалізації репутаційного ризику наведено на рис. 2.4.

Чинники, які визначають можливість реалізації репутаційного ризику
• Невисока впізнаваність бренду та його індивідуальних властивостей
• Непрозорість даних
• Використання заходів впливу (штрафів, приписів) з боку органів контролю та нагляду
• Негативна інформація в засобах масової інформації
• Недовіра клієнтів, партнерів, інвесторів
• Збільшення кількості претензій і скарг від стейкхолдерів
• Фінансова нестабільність банку
• Відмова від взаємодії постійних або великих клієнтів та партнерів
• Недостатня якість банківських послуг, які надаються
• Несприятливі відгуки в ЗМІ, у тому числі – в інтернет-мережі
• Плинність персоналу
• Недоступність даних по запропонованих інноваційних послугах
• Помилки персоналу банку
• Невисока корпоративна культура
• Наявність скарг, претензій та судових позовів до банку від клієнтів і партнерів
• Збитки за результатами діяльності банку
• Факти збоїв у системах забезпечення безпеки банку, у тому числі – кібербезпеки
• Зменшення кількості нових клієнтів

Рис. 2.4. Чинники, що характеризують можливість реалізації репутаційного ризику

Джерело: розроблено на основі [135-137].

Використання банками визначених критеріїв для ідентифікації загроз погіршення ділової репутації сприятимуть подальшому розвитку інструментів та методів своєчасної оцінки рівня репутаційного ризику банків.

Наступним етапом формування наукових підходів до оцінки репутаційного ризику є визначення принципів її організації.

Проведений аналіз наукових праць, присвячених цій проблематиці свідчить, що до цього часу дослідниками не визначено базові принципи побудови банками методик оцінки репутаційного ризику.

Ураховуючи специфіку репутаційного ризику банків, як основні принципи організації його оцінки, автором пропонуються наступні:

- комплексність (оцінка проводиться за всіма основними напрямками діяльності банку: специфічними суттєвими ризиками за основними операціями банку та їх взаємозв'язку з репутаційним; з урахуванням індивідуальних ризиків афілійованих з банком осіб і компаній, забезпечуючи таким чином повноту охоплення всіх інформаційних джерел);

- регулярність (постійність моніторингу та репутаційного аудиту банку є не тільки важливим принципом оцінки, а й обов'язковою умовою оптимізації ризику, за умови своєчасного прийняття необхідних управлінських рішень щодо виявлення факторів ризику);

- об'єктивність оцінки (забезпечується незалежністю підрозділів та працівників служб, які здійснюють управління ризиками, у тому числі – репутаційним).

Наступним етапом дослідження є аналіз проблем, що пов'язані з визначенням впливу на оцінку ризику взаємодії ділової репутації з репутаційним ризиком банку.

Насамперед, необхідно відзначити, що проблеми практичної оцінки репутаційного ризику банку є результатом невирішених проблем теоретичних засад взаємозв'язку ділової репутації з репутаційним ризиком, оскільки саме її погіршення сприяє реалізації репутаційного ризику.

На сучасному фінансовому ринку України до основних загроз діловій репутації банків слід віднести:

- багатофакторність ділової репутації банку;
- низьку корпоративну культуру стейкхолдерів; відсутність довіри до банківської системи;
- відсутність універсальних і загальноприйнятих підходів до визначення взаємозалежності ділової репутації банку й репутаційного ризику;
- проблема їх правового регулювання; відсутність дієвих інструментів оцінювання та управління репутаційним ризиком.

Крім того, з розвитком цифрових технологій виникає проблема оцінки

онлайн-репутації, яка стрімко розвивається, і є частиною ринкової вартості (за даними Ernst & Young в компанії Microsoft частка ділової репутації становить 84%, Disney – 66%, Yahoo – 91%, Nike – 76%) [132].

На фінансовому ринку онлайн-репутація банку характеризує ціннісні аспекти банківської діяльності, є його стратегічним ресурсом – «подушкою безпеки» банку; вона здатна забезпечувати банку додатковий прибуток; формується як на об'єктивних фактах, так і на суб'єктивних судженнях; швидкими темпами поширюється в мережі Інтернет.

При цьому велика частина такої інформації представлена в неструктурованому вигляді – в текстовій формі, що істотно ускладнює її обробку та подальше використання для оцінки та аналізу онлайн-репутації для визначення загроз та рівня репутаційного ризику банків на ринку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що при вирішенні завдань розробки ефективних методів оцінки репутаційного ризику банку, необхідно враховувати притаманні діловій репутації властивості:

- інерційність;
- мультиплікативний ефект;
- волатильність (мінливість, англ. volatility), тобто її здатність надзвичайно швидко перетворюватися з позитивної на негативну.

Може здатися, що інерційність і волатильність – несумісні одна з одною. Насправді, банк може довго користуватися позитивною репутацією, навіть при розповсюдженні інформації щодо зниження якості його продуктів і послуг або обслуговування; а потім, під впливом якоїсь незначної негативної події, з урахуванням можливостей сучасних інформаційних технологій, миттєво втратити позитивну ділову репутацію.

Зазначені проблеми впливають на можливість своєчасної та адекватної оцінки рівня репутаційного ризику, оскільки свідчать про складність його кількісних і якісних характеристик, тому у сучасних дослідників відсутня єдина думка щодо показників, на основі яких можна виміряти репутаційний ризик банку.

Аналіз економічної літератури, проведений автором, свідчить, що дослідники, при формуванні науково-методичних розробок щодо оцінки репутаційних ризиків пропонують застосування різних критеріїв (індикаторів). Так, В. Недоспасова [138] пропонує групувати показники оцінки репутаційного ризику банків за наступними ознаками:

- на основі змін фінансових результатів діяльності банків;
- залежно від рівня компетентності персоналу;
- від особливостей процесів накопичення репутаційних ризиків (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Критерії групування показників оцінки репутаційних ризиків
Джерело: власна розробка.

Більш повну характеристику індикаторів оцінки репутаційного ризику банків пропонують С. Пестриков [139]., Ю. Кім, В. Шамін (рис. 2.6.).

Дані наведеного рисунку дають підставу зробити висновок, що існує велика кількість чинників, що впливають на можливість втрати позитивної ділової репутації банків та генерувати репутаційний ризик: це і внутрішні відносини між персоналом і керівництвом банку, і взаємовідносини з стейкхолдерами.

У результаті проведеного аналізу у монографічному дослідженні систематизовано основні показники, які використовуються при оцінюванні рівня репутаційного ризику банку.

Запропоновані показники, які рекомендуються використовувати аналітиками при оцінюванні рівня репутаційного ризику, більш повно характеризують зовнішнє й внутрішнє середовище діяльності банку, та на відміну від існуючих, значну увагу приділяють трансформації взаємодії репутаційного ризику з іншими банківськими ризиками і наслідкам таких подій.

Критерії оцінки репутаційного ризику банку	
1. Процеси управління взаємовідносинами з клієнтом:	
	<ul style="list-style-type: none"> • надзвичайні події • звинувачення на адресу банку про якість послуг клієнтами і контролюючими органами • невиконання договірних зобов'язань
2. Процеси внутрішньокорпоративних комунікацій:	
	<ul style="list-style-type: none"> • неетична поведінка персоналу • низький рівень сприйняття банку (задоволеність працею і лояльність)
3. Процеси фінансового управління:	
	<ul style="list-style-type: none"> • фінансовий стан банку • зниження або повна втрата вартості репутаційних активів
4. Процеси комунікацій банків із стейкхолдерами:	
	<ul style="list-style-type: none"> • неетична, протиправна поведінка акціонерів і конкурентів • звинувачення в небезпеці діяльності банку стейкхолдерами • інформаційна закритість • відсутність або недостатній рівень довіри регулятора та населення • взаємодія зі ЗМІ
5. Процеси лідерського позиціонування в системі взаємодії з зацікавленими особами:	
	<ul style="list-style-type: none"> • сумнівні ділові якості, низький рівень кваліфікації і негативний імідж керівника

Рис 2.6. Критерії оцінки репутаційного ризику банку.

Зазначене, на наш погляд є вкрай важливим для банків України, оскільки вони формують сучасну систему управління ризиками: визначають методи і алгоритми їх стрес-тестування, ризик апетит, декларації прийняття ризиків тощо. Тому аналіз впливу ризиків банку на ризик втрати ділової репутації на основі запропонованих індикаторів є актуальним (табл. 2.6).

Аналіз запропонованих дослідниками показників доводить те, що їх використання у діяльності банків сприятиме створенню можливості оцінити ділову репутацію банку різними групами користувачів, а також визначити сильні і слабкі сторони репутації по кожній групі користувачів і вибудувати репутаційні профілі, які, в свою чергу, будуть характеризувати репутаційний ризик.

Для досягнення мети своєчасної та адекватної оцінки рівня репутаційного ризику, необхідно враховувати вплив на результати діяльності банків наступних подій:

– зростання (скорочення) кількості скарг і претензій до банку, в тому числі щодо якості обслуговування клієнтів і контрагентів, дотримання процедур корпоративної етики;

– негативні і позитивні відгуки та повідомлення про банк, його акціонерів (учасників), афілійованих осіб в засобах масової інформації порівняно з іншими банками за певний період часу;

– зміна ділової репутації афілійованих осіб, акціонерів (учасників), дочірніх та залежних організацій, постійних клієнтів та контрагентів банку;

- виявлення фактів розкрадання, підробок, шахрайства у банку, використання співробітниками в особистих цілях отриманої від клієнтів і контрагентів конфіденційної інформації;

- негативні результати перевірок регулятора.

Таблиця 2.6

Індикатори оцінки репутаційного ризику банків України

Група індикаторів	Склад індикаторів ризику	Наслідки реалізації ризику
Фінансовий стан банку	Зниження розміру власного капіталу банку; Зниження нормативу достатності капіталу; Перехід банку в іншу (нижчу) класифікаційну групу НБУ; Наявність залишків і оборотів по рахунках незавершених розрахунків; Несвоєчасне проведення платежів клієнтів;	Скорочення можливості покриття ризиків банку капіталом; Скорочення лімітів по МБК банками-кореспондентами; Відмова від надання МБК банками-кореспондентами в рамках генеральних угод і (або) разових угод; Неможливість отримання рефінансування у НБУ; Відкликання ліцензії або введення тимчасової адміністрації;
Якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів	Зростання звільнень «ключових», кваліфікованих працівників банку, що впливають на формування прибутку банку; Зростання кількості закриття вкладів і депозитів; Відсутність чітких вимог до корпоративної культури; Наявність негативних відгуків про банк, його афілійованих осіб, керівництва в ЗМІ;	Втрати внутрішньої інформації банку, що становить комерційну та банківську таємницю; Втрата клієнтської бази; Втрати прибутку; Втрата основної частини пасивів банку; Зростання скарг і претензій клієнтів, контрагентів; Відмова від співпраці великих клієнтів банку;

Трансформація взаємодії репутаційного ризику з іншими банківськими ризиками	Трансформація взаємодії з кредитним і правовим ризиками: зростання співвідношення суми вимог до пов'язаних з банком осіб і капіталу банку; Трансформація взаємодії з правовим ризиком: зростання дебетового обігу по рахунках каси і одночасне збільшення кількості повідомлень у фінмоніторинг; Трансформація взаємодії з операційним та правовим ризиками: зростання помилок співробітників; Несвоєчасна передача форм звітності в НБУ;	Отримання приписів НБУ і можливе обмеження операцій з пов'язаними особами Отримання скарг і претензій клієнтів; Втрата клієнтської бази; Зниження прибутку банку; Зниження прозорості діяльності банку для регулятора і формування думки про можливе проведення у банку сумнівних операцій і проведення додаткових перевірок; Формування думки про банк у регулятора як банку з некоректно побудованої системою оцінки якості позичок і (або) порушення законодавства, що регулює кредитні операції.
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено на основі [138-141].

Як було зазначено вище, ділова репутація банку – це динамічна характеристика його поведінки, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу. Вона складається на основі як публічної інформації про методи ведення бізнесу в різних ситуаціях, так і інформації, що надходить від професійних співтовариств. Погіршення ділової репутації сприяє реалізації репутаційного ризику та здатне миттєво підірвати фінансову стабільність банку, а також викликати застосування різних дій нагляду регулятора, аж до відкликання ліцензії, тому необхідно постійно здійснювати оцінку ризику.

Слід зазначити, що існує велика кількість методів оцінки банківських ризиків у цілому. Однак, такого висновку не можна зробити щодо репутаційного ризику банку, оскільки кількість методичних підходів щодо оцінки цього ризику є вельми обмеженою, окрім того, як правило, оцінюється не сам ризик, а ризик втрати ділової репутації, тобто, ризик переходу від позитивної до негативної ділової репутації. Проведений аналіз спеціальної літератури й прикладних аспектів управління репутаційним ризиком та діловою репутацією, дозволив систематизувати різні підходи до оцінки ризику втрати ділової репутації (рис.1.8.).

З наведеного рисунку видно, що в результаті аналізу виокремлено три групи методів оцінки: якісні, кількісні та змішані (інтегровані).

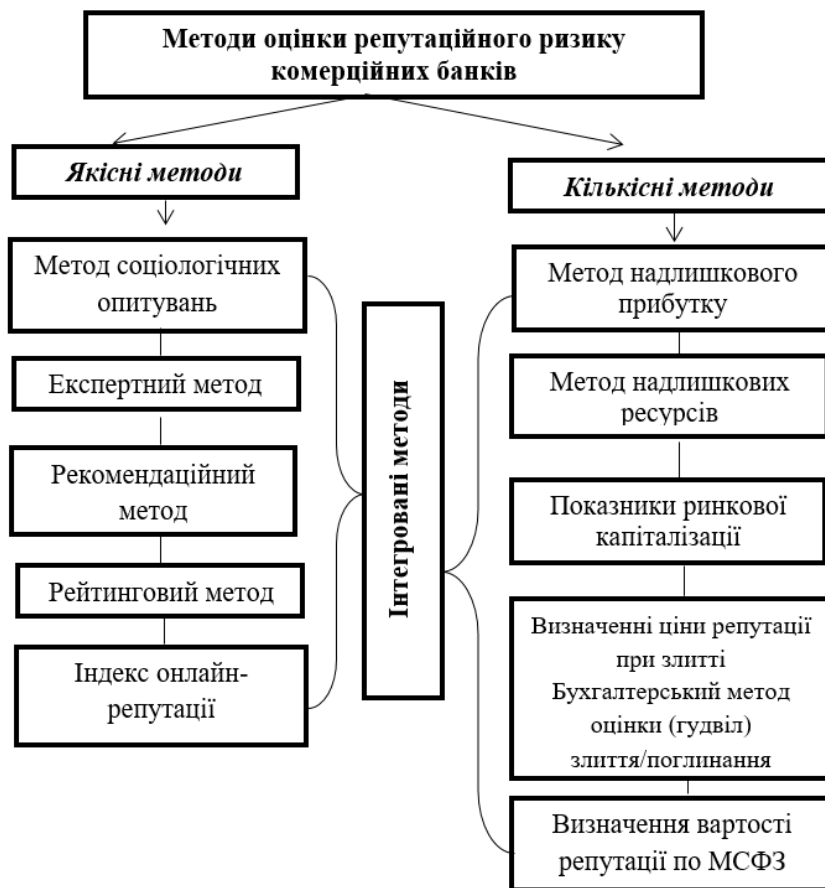


Рис. 2.7. Методи оцінки репутаційного ризику в банку

Джерело: розроблено на основі [105].

До першої групи віднесено наступні якісні методи дослідження ділової репутації банків:

- а) рейтинговий метод на основі якісних показників (прес-рейтинги, інтернет-видання тощо);
- б) метод соціологічних опитувань (клієнтів, службовців, інвесторів, громадських організацій, різноманітних фокус-груп);
- в) метод експертних оцінок;
- г) рекомендаційний метод, який реалізується на основі аналізу засобів масової інформації (позитивні/негативні новини, відгуки, обговорювання на форумах та у соціальних мережах тощо);
- д) метод оцінки на основі індексу онлайн-репутації.

Як було зазначено вище, під впливом цифрових технологій починає розвиватись оцінка онлайн-репутації банків. Індекс репутації (Ех-індекс) банку в мережі Інтернет (індекс онлайн-репутації) – це сучасний метод оцінки ділової репутації в Інтернеті. При практичному застосуванні Ех-індексу, його значення дозволяє кількісно порівняти репутацію різних банків, оцінити якість і привабливість бренду, дозволяє спланувати маркетингові заходи в управлінні

репутацією, а за тенденціями зміни індексу визначити їх ефективність.

До основного недоліку якісних методів оцінки ділової репутації банків слід віднести можливість суб'єктивного підходу експертів, які беруть участь в опитуванні, анкетуванні, розміщенні інформації в соціальних мережах тощо.

Другу групу представляють кількісні методи, тобто це, передусім, числові показники оцінки ділової репутації банків або ризику її втрати, основні з них:

- метод надлишкового прибутку;
- метод надлишкових ресурсів, при розрахунку вартості створеної ділової репутації враховується ефект використання не тільки власних, а й залучених банком ресурсів;
- показники обсягів розміщених ресурсів в активні операції банків;
- показники ринкової капіталізації;
- визначення ціни репутації в разі угоди злиття/поглинання банків на фінансовому ринку;
- визначення вартості репутації за міжнародними стандартами фінансової звітності, в яких ділова репутація банку (гудвіл) – це перевищення покупної вартості його активів над їх справедливою вартістю в день проведення операції.

Гудвіл (англ. goodwill) – це сукупність факторів ділової репутації, доброго ім'я фірми (бренда), вигідності місця розташування, впізнаваності торговельної марки й інші, що дозволяє зробити висновок про майбутнє перевищення прибутковості даного банку порівняно із середньою прибутковістю аналогічних [142].

Гудвіл розраховується як різниця покупної вартості банку й ринкової вартості чистих активів (вартість всіх її активів і зобов'язань по бухгалтерському балансу). Гудвіл банку є кількісним показником вартості ділової репутації, визначеним у грошових одиницях. Він не є складовою репутації, він є її фінансовим показником і, по суті, є симбіозом ділової репутації, іміджу, рентабельності банків на фінансовому ринку, бренду, тобто всіх непрямих факторів, які дозволяють прогнозувати підвищення прибутковості банку, порівняно із середньою прибутковістю банківської системи. Необхідно відзначити, що всі методи кількісної оцінки мають низку недоліків, а крім того, викликають труднощі у визначенні деяких параметрів.

Варто виокремити наступні причини труднощів використання кількісних методів оцінки рівня репутаційного ризику банків:

- відсутність об'єктивної статистичної інформації в тривалій ретроспективі;

– кількісна модель оцінки репутаційних ризиків повинна бути максимально гнучкою, оскільки їх впливу піддаються найрізноманітніші активи і бізнес-процеси банку, набір та перелік яких є досить динамічним у часі;

– витрати часу й праці на аналіз уразливості до ризиків і безпосередньо ризик-аналіз можуть бути досить високими, що не дозволяє проводити їх з необхідною періодичністю.

Як відомо, результативними показниками можуть бути як абсолютні, так і відносні показники діяльності банків, що значно ускладнює їх здійснення. Тому, недоліком кількісних методів оцінки ділової репутації банків є їх складний, комплексний характер, який не дозволяє кількісно визначити всі її складові (об’єктивні та суб’єктивні).

Найоптимальнішим методом оцінки ризику втрати ділової репутації банків, на наш погляд, є третій підхід – інтегрований, який об’єднує методи оцінки першої та другої групи. Зазначене, на наш погляд, актуалізує потребу розвитку інтегральних методів оцінки репутаційного ризику, оскільки вони зможуть враховувати загрози можливої реалізації фінансових ризиків та своєчасно ідентифікувати нефінансові ризики втрати позитивної ділової репутації, а тому створюватимуть умови для всебічного, своєчасного та якісного аналізу накопичення загроз для банків на фінансовому ринку.

Важливість інтегрованого методу оцінки репутаційного ризику підтверджується також наявністю двох напрямів антикризового управління у банках: управління ризиками (погрозами) та управління кризовою ситуацією. Ці напрямки вимагають застосування різних інструментів і підходів до оцінки ризику, а також різної швидкості їхнього застосування. Управління ризиками потребує розробки та використання ефективної превентивної системи ідентифікації, оцінки та регулювання ризиками банку, а управління кризовою ситуацією вимагає професійної раціональної участі вищого керівництва банку, оскільки процес управління є продуктом діяльності та мотивації персоналу багатьох підрозділів банку, включаючи PR-служби.

Надзвичайно важливим завданням є забезпечення внутрішньої системи контролю та інформування службою ризик-менеджменту вповноважених органів управління банком. Для цього в аналітичних звітах доцільно відображати інформацію не лише про поточні проблеми щодо репутаційного ризику, а й про потенційні загрози виникнення його в майбутньому. Це дасть змогу керівництву банку приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на усунення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників репутаційного ризику [139, с.383].

Зазначене приводить до висновку про те, що саме на основі

використання інтегрованого методу оцінки (набору кількісних та якісних показників) у процесі ідентифікації та оцінки репутаційного ризику створюються умови для здійснення ризик-менеджментом банку своєчасних управлінських рішень: виявлення тенденцій щодо зниження рівня ділової репутації банку, вжиття заходів з її відновлення та оптимізації репутаційного ризику.

Хоча всі методи сприяють оцінці ризику втрати ділової репутації, або рівня репутаційних ризиків, особливо важливим є детальний і структурований аналіз тих даних, які представлені в засобах масової інформації, оскільки саме вони формують сприйняття й очікування всіх зацікавлених користувачів банківських продуктів.

Розробку різних сценаріїв реалізації репутаційного ризику (стрес-тестування) і його консолідовану оцінку рекомендується зробити функцією служби управління ризиками банку, проте слід наголосити на необхідності участі в якості експертів представників інших бізнес-підрозділів (юристів, клієнтських менеджерів, співробітників, які укладають та оформляють угоди на фінансових ринках, тощо, в тому числі і керівництво банку) [139].

Важливо відзначити, що багато в чому, завдяки проблемам у здійсненні кількісного аналізу рівня даного ризику, практично всі втрати від його реалізації будуть непередбачуваними для банку, оскільки очікувані втрати прогнозуються з певними припущеннями, переважно щодо судових витрат, штрафів та інших аналогічних виплат.

При цьому якість результатів управління ризиком можна оцінити за величиною збитків, які стали для банку непередбаченими, тоді як відповідно до сформованої ситуації їх появу можна було б прогнозувати з високою ймовірністю. Зазначене потребує відповідного дослідження репутаційних загроз та репутаційних розривів на фінансовому ринку, тому важливим для сучасного банку є якісний репутаційний аудит.

Як зазначалось вище, репутація банку – це оцінка якості цільовими аудиторіями конкретних фінансових і нефінансових аспектів його діяльності. І цю оцінку банк має здійснювати, відстежувати і управляти нею на основі репутаційного аудиту, результати якого відображають реальний стан банку на фінансовому ринку, сигналізують про факти виникнення негативної ділової репутації, ідентифікують репутаційний ризик і аудиторії, з якими ці ризики є пов'язаними.

Банки при здійсненні систематичного репутаційного менеджменту (найважливішою складовою якого є репутаційний аудит) не тільки швидше і ефективніше справляються з кризовими ситуаціями, а й успішніше їх уникають.

Отже, репутаційний аудит – це комплекс системних заходів, який потребує дослідження іміджу та процесів формування ділової репутації банку на фінансовому ринку в певних цільових аудиторіях (громадськість в різних її групах, державні та регуляторні органи, стейкхолдери і ЗМІ), з метою своєчасної оцінки загроз реалізації репутаційного ризику.

Оскільки репутаційний аудит – це комплексний процес ідентифікації та оцінки можливості перетворення позитивної ділової репутації у негативну, що створює загрози для підвищення рівня репутаційного ризику, його необхідно проводити в декілька етапів.

Проведений у дисертаційній роботі аналіз теоретико-методологічних засад організації аудиту довів необхідність виокремлення чотирьох етапів функціонування репутаційного аудиту в банках.

На першому етапі визначаються ключові групи стейкхолдерів, що є для банку найважливішими. У невеликих банках, як правило, виокремлюють дві такі групи – це співробітники і клієнти. Що більший банк, то складнішим є виокремлення ключових зацікавлених груп, оцінювання рівня важливості даної групи для його ефективної діяльності.

На другому етапі проведення репутаційного аудиту для кожної з обраних груп визначається метод формування первинної інформації: анкетне опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи, контент-аналіз тощо.

На третьому етапі здійснюється аналіз даних, спрямований на виявлення та оцінку сильних і слабких сторін репутації в кожній з досліджуваних груп стейкхолдерів. Зіставлення та оцінка отриманих даних дає можливість чітко виявити репутаційні розриви і можливості, які потім слугують основою для розробки різних корпоративних ініціатив.

На четвертому етапі організовується обговорення отриманих даних, у яких беруть участь як самі дослідники, так і керівники банку і всіх його бізнесів. Завданням цього етапу є розробка стратегічних завдань розвитку з метою покращення позитивних характеристик ділової репутації і оптимізації репутаційного ризику.

Підсумками проведення репутаційного аудиту в банку є наступні: рекомендації з налагодження системи комунікацій в банку, розробка ефективної комунікаційної стратегії, реальна карта ризиків, якісна інформаційна політика, або окремі регламенти зовнішньої і внутрішньої взаємодії банку з різними аудиторіями. Крім того, можуть розроблятися як стратегії з розвитку відносин з інвесторами, так і рекомендації щодо зміни бренду.

Отже, репутаційний аудит – це засіб отримання необхідних даних щодо оцінки ризику, з метою проведення комплексного аналізу і розробки

висновків, які необхідні для вироблення загальної стратегії управління репутаційним ризиком банку, написання бізнес-плану і, відповідно, прийняття управлінських рішень за усіма напрямками діяльності.

Таким чином, аудит – це необхідна складова інтегрованої системи управління репутаційним ризиком. Його потрібно здійснювати систематично і комплексно, оскільки відсутність даного репутаційного дослідження можна інтерпретувати як відсутність у банку функції зв'язків з громадськістю як такої, та зведення її до прес-сервісу, прес-служби. Зв'язки з громадськістю не можуть обійтися без оцінки рівня репутаційного ризику, аналітичні висновки і стратегічні плани повинні бути чимось обґрунтовані, що підтверджує важливість оцінки рівня змін ділової репутації банків на фінансовому ринку.

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що ефективному вирішенню окреслених проблем оцінки рівня репутаційного ризику будуть сприяти формування єдиного універсального тлумачення категорій ділової репутації банку й репутаційного ризику та формування єдиної думки щодо взаємозв'язку і взаємозалежності цих категорій. Відсутність чітких визначень, недостатня теоретична й практична розробленість проблем управління репутацією банку призводить до того, що управління репутаційним ризиком та його оцінка здобуває розмиту форму.

Для формування ефективної системи управління репутаційним ризиком вітчизняних банків необхідно розробити методичні засади адекватної оцінки його рівня. Національному банку України необхідно сформувати стандарт якості управління репутаційним ризиком у банках, у якому обґрунтувати необхідність визначення показників, що характеризують репутаційний ризик, важливість визначення відповідальних осіб і рівнів управління, залучених до контролю репутаційного ризику, а також вироблення внутрішніх банківських інструкцій і методик з управління цим видом ризику. Вибір якісних і кількісних показників репутаційного ризику повинен бути наданий на розсуд банків.

У цілому проблеми оцінки та управління репутаційним ризиком банку вимагають подальшого їх опрацювання і представляють безсумнівну як теоретичну, так і практичну значущість для сучасних банків України.

2.4. Методологія оцінки ділової репутації банків: світовий досвід та специфіка в умовах цифрової економіки

Серед чинників розгортання кризових явищ 2007-2008 рр. називають моральний ризик в цілому та діяльність системно важливих банків зокрема в

результаті руйнівних конфліктів інтересів, прийняття надмірного ризику та спотвореній системі мотивації, яка стимулювала до максимізації поточного прибутку, нехтуючи зростанням ризиків [143, с. 964]; крім того, більшість банків використовували неефективні системи ризик-менеджменту [144] та постійно знижували кредитні стандарти [143, с. 963]. За даними Базельського комітету з банківського нагляду (2009 р.), банки не змогли вчасно та адекватно оцінити ризики репутації, пов'язані з їх позабалансовими механізмами, схемами сек'юритизації, загальною ліквідністю та діловою практикою [145]. І навіть нині, коли минуло більше десятиріччя з початку розгортання глобальної фінансової кризи банки та фінансові посередники розглядаються суспільством як сектор економіки, який користується найменшою довірою [146]. Необхідно зауважити, що в Україні в умовах низької довіри до інституцій влади рівень довіри до банків також є одним із найнижчих у світі. В 2013 році у посткризовий період за даними Інституту Геллапа, «у світі в цілому найгірші показники довіри до фінустанов у Греції (13 %), Ісландії та Ірландії (по 16 %). Найближче до України (28 % українських респондентів довіряють банкам, а 61 % – налаштований скептично) у цьому рейтингу перебувають Угорщина та Великобританія. Найкраще ставлення до банків у Південно-Східній та Південній Азії, його висловлюють мінімум три чверті опитаних. А найліпшим результатом може пишатися банківська система Катару (86 % довіри)» [147]. Схожі опитування проводяться й іншими міжнародними та українськими організаціями. Так, за результатами соціологічного опитування Центру Разумкова в 2017 році баланс довіри-недовіри до НБУ складав мінус 60%, а до банків мінус 70%, в 2018 році показники дещо покращилися та становили становить мінус 47% до НБУ, а до банків - мінус 59% [148]. За результатами загальнонаціонального опитування українських споживачів фінансових послуг, проведеного для Фонду гарантування вкладів фізичних осіб за підтримки Проекту USAID в 2019 році більшість показників, які свідчать про рівень довіри до банків, покращилися, однак частка користувачів фінансових послуг серед опитуваних скоротилася з 86% до 78% [149].

Ураховуючи зазначене вище, необхідно констатувати, що Україна відноситься до країн із низьким рівнем довіри до банківської системи в цілому та комерційних банків зокрема, а також недостатнім забезпеченням захисту прав споживачів фінансових послуг. Зазначене пояснюється низьким рівнем довіри до владних інституцій; крім того, показники довіри до банківського сектору (якщо оцінити їхню динаміку) є чутливими до загальноекономічного стану, політичної ситуації та рівня благополуччя населення.

Як зазначалося раніше, у розвинених економіках реалізація репутаційного ризику та втрата ділової репутації втілюються у падінні ціни

акцій та акціонерної вартості бізнесу. Падіння акціонерної вартості банків після кризи привернули увагу до питань професійних компетенцій та ефективності виконавчих директорів. Це призвело до низки звільнень генеральних директорів окремих банків з моменту початку фінансової кризи в 2007 році, та, зокрема – до гучного арешту колишнього генерального директора Anglo Irish Bank в Ірландії [150]. Крім того, упевненість у надійності керівників банків та наданої ними інформації знизилася. Прикладом цього є звільнення генерального директору JPMorgan, який надав недостовірну інформацію про потенційні збитки за операціями з кредитними дефолтними свопами, внаслідок яких збитки склали 4,4 млрд доларів [151].

Використання коштів платників податків для підтримки банківського сектору після фінансової кризи 2007 року виявило відсутність регулювання відповідальності в банківській діяльності: «банкіри беруть участь у прибутках, але не у збитках» [152]. Одним із основних зовнішніх факторів ризику репутації є проблема відмивання грошей, про що свідчить відставка керівника з питань дотримання вимог HSBC після заяв про причетність банку до відмивання грошей [153]. Водночас окремі банки є більш зосередженими на процесах управління репутацією, про що свідчить їх небажання приймати державне фінансування під час банківської кризи через проблеми з репутацією, оскільки репутаційний ризик чинить потенційний негативний вплив на їх здатність залучати депозити та інвестиції [154]. У банківському секторі є докази готовності підтримувати та покращувати репутаційний капітал галузі, наприклад, 2 липня 2012 р. Barclays банк, який особливо постраждав від репутаційного ризику після кризи 2007-2008 рр., оголосив, що планує провести незалежний огляд та перегляд його ділової практики, яка включатиме оцінку поточних цінностей, принципів та стандартів діяльності банку [155].

Для побудови ефективної системи управління репутаційним ризиком та формування позитивної ділової репутації особливого значення набувають процеси ідентифікації джерел виникнення ризику та оцінка поточного стану. У першому випадку використовуватимемо поняття «репутаційний ризик» та «джерела репутаційного ризику»; а в другому випадку – «ділова репутація» та «он-лайн ділова репутація» (рис. 2.8.)

У дослідженні [156] виділяються такі основні джерела репутаційного ризику: репутація керівництва, моральний ризик, неправильна мотивація та відмивання грошей. Тобто це ті дії керівників та власників, які можуть призвести до негативного сприйняття у соціумі (серед співробітників, клієнтів, громадськості тощо) іміджу банку.

таке поняття як «онлайн-репутація банку».¹ У сучасних умовах онлайн-репутація набуває все більшого значення у формуванні загальної ділової репутації у зв'язку з інформатизацією суспільства та розвитком цифрової економіки.

Визначення методології оцінки ділової репутації банків потребує уточнення змісту джерел репутаційного ризику банків: репутація керівництва, моральний ризик, неправильна мотивація та відмивання грошей.

Як зазначалося вище, після фінансової кризи в 2007 році більшість керівників найбільших універсальних банків подали у відставку або були замінені. Це свідчить про втрату впевненості у професійності та довірі до цих керівників. Науковці зазначають, що довіра до виконавчого директора позитивно пов'язана з сприйнятою організаційною репутацією і компанії зацікавлені в тому, щоб керівник мав хорошу ділову репутацію компетентного професіоналу. Згідно з опитуванням [157], репутація генерального директора є важливим фактором, що визначає акціонерну вартість. Внесок репутації керівника може становити до 45 відсотків репутації компанії. Також опитування показало, що 95 відсотків фінансових та галузевих аналітиків купуватимуть цінні папери на основі репутації генерального директора, 81 відсоток вважає, що репутація генерального директора вплине на їх думку про компанію, яка перебуває під контролем ЗМІ; ще 80 відсотків заявили, що репутація генерального директора впливатиме на те, чи будуть вони рекомендувати компанію як гарне місце для роботи. Отже, в інтересах банків призначити висококваліфікованих керівників, які мають достатню кваліфікацію та дотримуватимуться високих стандартів в управлінні ризиками.

Необхідно зауважити, що не менш важливою є репутація власників. У дослідженні [158] на прикладі банку «Надра», Промінвестбанку, банку «Форум» та Брокбізнесбанку доведено, що динаміка коштів клієнтів чутлива до інформації, яка пов'язана із діловою репутацією власників банків; крім того, небажання власників підтримувати банки призвело до втрати їхньої платоспроможності та подальшої реорганізації або ліквідації. В Україні станом на початок 2015 року «44% банків мали непрозору структуру власності», а «6 банків було виведено з ринку за непрозору структуру власності».² Нині структура власності банків вважається прозорою, якщо вона дозволяє визначити: усіх власників істотної участі банку; усіх ключових

¹ комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про банк та результати його діяльності, сформованих в інтернет-мережі на основі об'єктивно-суб'єктивної інформації (див. 1. Розділ)

² <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=47725150>

учасників банку та всіх ключових учасників усіх юридичних осіб у ланцюгу володіння корпоративними правами банку; характер взаємозв'язків між цими особами.

Наступне джерело репутаційного ризику – моральний ризик – виникає внаслідок наявності на фінансовому ринку асиметрії інформації. Асиметрія інформації (або інформаційна асиметрія, англ. – *information asymmetry*) на банківському ринку виникає внаслідок більшої обізнаності банку стосовно якості своїх активів, іншими словами – вкладники, покупці кредитних свопів та інші контрагенти не завжди володіють повною інформацією стосовно фінансового стану банку. Поняття морального ризику з'явилося у межах теорії контрактів та означає, що одна зі сторін угоди недобросовісно уклала договір, надала невірну інформацію про свої активи, зобов'язання або кредитоспроможність. Крім того, моральний ризик також може означати, що сторона угоди прийматиме надмірні ризики з метою максимізації власного прибутку³. У банківському секторі економіки варто зауважити такі напрями прояву морального ризику: з боку банків – приховування свого фінансового стану та якості кредитного портфеля з метою залучення вкладників й максимізації прибутку; з боку позичальників – приховування реального фінансового стану для отримання позички; з боку вкладників – вкладення коштів без оцінки фінансового стану банків, сподіваючись на компенсацію від держави; з боку системних банків – проведення ризиковою діяльністю з метою збільшення доходів, сподіваючись на підтримання їхнього фінансового стану з боку регулятора. Асиметрія інформації разом із моральним ризиком, а також так звана ринкова недалюглядність (*myopia*) призвели до викривлення оцінок банківських активів, що підлягали сек'юритизації та продажу (покупці формували своє судження, базуючись на оцінці рейтингових агентств та експертів) [159]. Водночас схильність економічних суб'єктів до колективної поведінки призводить до виникнення феномену колективного морального ризику – прийняття банками надмірних ризиків та можливість виникнення ситуації «too many to fail», коли банки вкладають кошти у схожі активи (кредитування певних секторів, купівля фінансових інструментів тощо). У дослідженнях С. Бхаттачарья, А. Гейла, Д. Доу та Ф. Хейдера зазначається, що у більшості випадків моральний ризик відіграє ключову роль у спотворенні мотивів фінансових інститутів [160, 161, 162]. Колективний моральний ризик у даному випадку полягає в тому, що фінансові інститути (та й інші економічні суб'єкти) прийматимуть надмірний ризик у пошуках короткострокового

³ Електронний словник економічних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/m/moralehazard.asp>

прибутку, що в сукупності призведе до неможливості всієї фінансової системи виконувати свої функції, реалізації системного ризику та кризових наслідків.

Феномен так званого «зомбі-кредитування» також пов'язаний із інформаційною асиметрією та моральним ризиком: унаслідок недостатнього регулювання щодо транспарентності звітування про стан кредитного портфелю, неплатоспроможні банки прожовують надавати позички неплатоспроможним боржникам для того, щоб приховати реальні збитки, та сподіваються на відновлення платоспроможності, навіть ураховуючи негативний вплив такої ситуації на соціально-економічний розвиток [163].

Отже, моральний ризик як передумова виникнення репутаційного ризику банківського сектора економіки по-перше, означає прийняття надмірних ризиків системно важливими банками та спотворення стимулів банків як джерела системного ризику; по-друге, пов'язаний із колективною поведінкою банків, що на практиці призводить до здійснення банками кредитування й інвестування у схожі активи, тобто через взаємозв'язки між учасниками формуватиметься таке джерело ризику як концентрація експозицій. Необхідно додати, що моральний ризик з боку системно важливих банків створює джерела репутаційного ризику передусім для окремих банків, у той час як колективна поведінка є джерелом репутаційного ризику для банківської системи в цілому.

Наступним джерелом репутаційного ризику можуть стати так звані «надмірні» винагороди. У дослідженні [164] зазначається, що інвестиційні банки виплачують високу компенсацію працівникам (навіть незважаючи на те, що службовці банку не мають переваг у кваліфікації) через «моральну сутність» галузі (тобто неефективний робочий час та високі темпи звільнення). Банківська криза та потреба в державних грошах призвели до підвищеної уваги до розміру оплати праці та винагород у банківській галузі [165]. Керівництво банків у відповідь на негативну реакцію громадськості та регуляторів з приводу винагороди працівникам погодилося позбавити частини компенсації топ-менеджерів. Водночас відновлення ділової репутацію та нівелювання негативних наслідків реалізації репутаційного ризику потребує часу та відповідних заходів. Науковці [164, 165] вважають, що репутаційний ризик, джерелом якого є негативне сприйняття надмірної компенсації, може бути зменшений у разі запровадження раціональної практики корпоративного управління в цілому та управління ризиками зокрема. Наприклад, в Україні врегульовані система та політика винагород банку як складові його корпоративного управління: «Система винагороди банку забезпечує ефективне корпоративне управління, управління ризиками, ураховує стратегічні цілі банку та сприяє дотриманню корпоративних цінностей» [166];

також банки визначають політику винагороди, яка «включає порядок складання переліку осіб, професійна діяльність яких справляє значний вплив на профіль ризику банку».

Чи не найбільш загрозливим та руйнівним джерелом репутаційного ризику є звинувачення банку у причетності до відмивання грошей. У сучасному світі боротьба з відмиванням грошей та тероризмом стала пріоритетом, і фінансовий сектор відіграє ключову роль у цьому питанні. Масштаби та складність схем відмивання грошей зростають, що вимагає збільшення зусиль банків для боротьби з цією проблемою та підвищення стандартів здійснення фінансового моніторингу. Нездійснення банками належної практики дотримання та управління ризиками, що призводить до можливості відмивання грошей з використанням банківських рахунків, створює серйозні ризики для репутації банків, про що свідчить розслідування HSBC та подальша відставка його керівника з питань комплаєнсу [153]. У випадку, коли рівень ділової репутації банку є недостатнім, керівництво повинно забезпечити зосередженість процедур управління ризиками та комплаєнсу на цій проблемі та пов'язаному з нею репутаційним ризиком.

Таким чином, джерела репутаційного ризику пов'язані із непрозорістю діяльності, що може втілюватися у приховуванні збитків, неповній інформації щодо складу акціонерів, фінансових звітів, в участі у корупційних схемах та вимиванні коштів, отриманих злочинним шляхом. Приділення додаткової уваги до процесів управління репутаційним ризиком приведе до покращання процедур управління конфліктом інтересів, моральним ризиком, проблемою несприятливого відбору. Крім того, банки повинні зосередитись на прозорості та розкритті інформації для подолання репутаційних ризиків, джерелом яких є асиметрія інформації – у цьому випадку забезпечення ринкової дисципліни підтримуватиме позитивний імідж банку, довіру з боку клієнтів та формуватиме позитивну ділову репутацію.

При здійсненні процесів управління репутаційним ризиком виняткового значення набувають питання кількісного вимірювання та емпіричних оцінок таких показників як «ділова репутація» та «репутаційний ризик».

У дослідженні [167] автор серед до чинників репутаційного ризику використовує штучну змінну: «фактор ризику репутації характеризує штучну змінну, яка дорівнює 1, коли репутаційна подія відбувається в момент часу 0, інакше дорівнює нулю. Погана новина являє собою репутаційну подію виключно тоді, коли ціна акцій падає в той же день її появи»; для оцінки негативних наслідків реалізації репутаційного ризику автором віднесено віддачу (прибутковість чи збитковість) ціни акцій банків, яка розраховується як різниця логарифму ціни акцій протягом двох робочих днів.

В цілому в дослідженні [167] оцінюється реакція ціни акцій кожного банку на оголошення поганих новин про банк. Середовище, в якому застосовано кількісну модель, відповідає стану макроекономічного шоку в Бразилії (низькі ціни на нафту, слабку внутрішню економічну активність та величезні політичні проблеми). Ці макроекономічні аспекти можуть збільшити ризик у бразильських банках, особливо шляхом створення чуток, які можуть спричинити «банківські паніки» або інші проблеми з репутацією. Результати вказують на те, що великі банки у вибірці здатні з невеликою дисперсією та ймовірністю поглинати проблеми, пов'язані з репутаційним ризиком. Показники банку BTG Pactual свідчили про наявність величезного репутаційного ризику протягом листопада та грудня 2015 року.

Дослідження [168] присвячено емпіричній оцінці впливу змінній, яка характеризує ділову репутацію банків на їхні фінансові показники. Змінна «репутаційний ризик» представлена синтетичним індексом оцінки репутації зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що складається з трьох показників:

- оцінки від основних кредитних агентств;
- річні темпи приросту поточних депозитів нефінансового сектору;
- норма прибутку від банківських акцій.

Всі зазначені вище показники були перераховані в бали, а для оцінки репутаційного ризику використано суму цих балів. Цей показник серед інших включено до чинників впливу на такі залежні змінні як комплексний показник фінансового стану банків (показники прибутковості та фінансового стану) та показник віддачі (прибутковості власного капіталу). Аналіз проведений для 11-ти країн Центральної та Східної Європи. Результати аналізу вказують на те, що композитний показник репутаційного ризику вплинув негативно на результати діяльності банків. Факторами з найбільш позитивним впливом на ефективність були розмір банку, його фінансові ризики та високий рівень зростання ВВП. Іншими словами, науковці не виявили позитивного впливу ділової репутації на фінансові показники діяльності банків та зробили висновок, що управління репутаційним ризиком може бути не важливим (і навіть шкідливим) для оцінки результатів діяльності банків. Цей факт пояснює ситуацію, чому банки приділяють більше уваги репутаційному ризику в основному в контексті мінімізації збитків після шокової події, а не здійснюють управління ризиком репутації у стратегічній, довгостроковій перспективі.

У цій статті [169] визначено фактори, які мають відношення до ризику репутації для банків, і основна увага дослідження приділена розробці моделі оцінки репутації на основі визначених показників. Вимоги та розуміння базуються на опитуванні кредитних установ у Німеччині та Швейцарії, які під час фінансової кризи зазнали негативного впливу репутаційного ризику,

наслідки реалізації якого частково відчують навіть сьогодні. Рівень репутації автори розглядають як параметр, що змінюється в часі залежно від змін у репутації та очікувань груп зацікавлених сторін. Основні складові (драйвери) репутаційного ризику відповідно до дослідження зображено на рис. 2.9.



Рис. 2.9 Основні складові (драйвери) репутаційного ризику банків Німеччини та Швейцарії (2018 рік)

Джерело: складено автором на основі [169].

Результатом проведеного емпіричного дослідження є визначення рівня значущості основних факторів ризику репутації. Задоволення клієнтів усі учасники дослідження розглядають як найважливіший фактор впливу на репутацію (23 згадування). Соціальні вимоги в широкому розумінні вважаються майже однаково важливими (21 згадування). Фінансові результати діяльності банку також вважаються визначальними для сприйняття громадськістю (20 згадувань). Якість внутрішніх процесів також має важливе значення для банків (20 згадувань). Визначальними для зміни репутації відповідного банку, хоча і дещо вторинними, вважаються наступні фактори: криза в інших банках (16 згадувань), законодавчі та нормативні вимоги (16 згадувань), засоби масової інформації (12 згадувань) та зростаючої орієнтації керівництва на ринки капіталу (3 згадування).

Автори зазначають, що модель кількісного визначення факторів, що стосуються репутації та ризику, може бути розширена за межі визначених ключових факторів за допомогою інших класів або факторів впливу - зокрема, для конкретного банку. Основною передумовою контролю за кожною складовою репутаційного ризику є найбільш точна її ідентифікація.

Підсумовуючи методологічні підходи до оцінки ділової репутації та рівня репутаційного ризику у банківській сфері, варто зазначити наступне:

- по-перше, автори більшості досліджень не розмежовують поняття «ділова репутація» та «репутаційний ризик»;
- по-друге, для оцінки ділової репутації та репутаційного ризику використовують такі змінні, як: штучні змінні наявності шоку для ділової репутації банку, динаміку цін банківських акцій, рейтингові оцінки банку, динаміка депозитів;
- по-третє, у дослідженнях використовуються моделі впливу показників рівня ділової репутації на фінансові показники діяльності банків, а також дані опитувань.

Необхідно зазначити, що в сучасній економічній літературі та в рекомендаціях Базельського комітету з банківського регулювання та нагляду репутаційний ризик розглядається як окремий вид ризику; саме тому вважаємо, що аналізувати його необхідно окремо від операційного ризику (хоча у них є низка спільних рис – труднощі визначення причинно-наслідкових зв'язків між джерелом ризику та наслідками; пов'язаність з організацією бізнес-процесів та діями персоналу). Також репутаційний ризик не слід звужувати до реакції громадськості на кризові події, натомість варто його розглядати як стратегічний тип ризику, що має визначальний потенціал впливу на вартість та розвиток банку.

Вважаємо, що ділова репутація банку в кількісному вимірюванні означає наявну позицію банку, його сприйняття стейкхолдерами; у той час як репутаційний ризик вимірюватиметься втратами банку (збільшення додаткових втрат, недоотримання запланованих доходів, відтік депозитів). Водночас для уточнення взаємозв'язку між поняттями «ділова репутація» та «ризик репутації» вважаємо за необхідне проведення додаткового емпіричного дослідження.

Разом з тим, ураховуючи той факт, що фінансова система в цілому та банківська зокрема відносяться до секторів, які здійснюють найбільший внесок у розвиток цифрової економіки, виникає необхідність визначення впливу інформатизації та диджиталізації суспільства на формування ділової репутації та репутаційного ризику банків.

Цифрову економіку пов'язують із використанням інтернет та комп'ютерних технологій. Визначають цифрову економіку як «сектор в економіці, який вивчає наслідки та впливи, що генеруються створенням цінності за допомогою нових технологій зв'язку, виробництва та інформації» [170] або як «економічну діяльність, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. Основою цифрової економіки є гіперзв'язок, що означає

зростаючий взаємозв'язок людей, організацій та машин, що є результатом використання Інтернету, мобільних технологій та Інтернету речей (IoT) [171, 172]. На цій основі виділяють такі складові цифрової економіки [173]:

- основоположна складова цифрової економіки включає фундаментальні інновації (напівпровідники, процесори), основні технології (комп'ютери, телекомунікаційні пристрої) та сприятливі інфраструктури (Інтернет та телекомунікаційні мережі);

- складова цифрових та інформаційних технологій (ІТ), яка пов'язана із виготовленням ключових цифрових продуктів та послуг: цифрові платформи, мобільні додатки та платіжні послуги. Цифрова економіка значною мірою впливає на інноваційні послуги в цих секторах, які роблять все більший внесок у економіку та впливають на інші сектори;

- складова тих секторів економіки, де цифрові продукти та послуги все більше використовуються (наприклад, для електронної комерції). Ця складова включає ті сектори з цифровою підтримкою, в яких з'явилися нові види діяльності або бізнес-моделі, які трансформуються в результаті цифрових технологій. Приклади включають фінанси, засоби масової інформації, туризм та транспорт. Крім того, грамотні або кваліфіковані у питаннях інноваційних технологій працівники, споживачі, покупці та користувачі мають вирішальне значення для зростання цифрової економіки.

Відповідно до наведеного визначення та складових цифрової економіки для оцінки он-лайн репутації вважаємо за доцільне використовувати показники, які пов'язані з інформацією про банк в мережі Інтернет – дані про банк у соціальних мережах, пошукових системах та активність використання мобільних додатків. У дослідженні ідентифіковано наявні дані, які відповідають визначеним вище «цифровим» критеріям та наявні у відкритому доступі:

1. Рейтинг банку в соціальних мережах – Facebook, Instagram, Twitter, YouTube.
2. Рейтинг банку (популярність) у пошуковій системі Google.
3. Активність банку щодо використання мобільних додатків – кількість мобільних додатків у Play Market та їхній рейтинг.

Для забезпечення співставності показників було здійснено їхнє нормування:

$$R_{ij} = \frac{r_{ij}}{r_{maxj}}, \quad (1)$$

де r_{ij} – показник j-го напрямку для i-го банку;

r_{maxj} – найкращий (максимальний) показник j -го напрямку

Узагальнюючий показник он-лайн репутації визначено як просту середню за всіма напрямками:

$$\bar{R}_i = \frac{\sum_{j=1}^n R_{ij}}{n}, \quad (2)$$

Вихідні дані представлені в додатку (Додаток А, Б), а результати розрахунку наведені на рис. 2.10.

Як свідчать дані рис. 2.10., найвищий показник он-лайн ділової репутації характеризує діяльність ПАТ «Приватбанк». Високі значення пояснюються тим, що цей банк серед 3-ох лідерів має найбільшу кількість мобільних додатків; у той час як рейтинг мобільних додатків вищий у ПАТ «Альфа-банк» та ПАТ «Універсалбанк». Необхідно зауважити, що «цифровий» напрям діяльності ПАТ «Приватбанк» та ПАТ «Універсалбанк» мають спільну команду розробників. Водночас ПАТ «Альфабанк» на сьогоднішній день використовує агресивну політику щодо завоювання ринкової частки та здійснює значні вкладання коштів у розвиток банківських інновацій. Також варто відмітити високі показники державного АТ «Ощадбанк» та банку з українським капіталом ПАТ «ПУМБ».

З рис. 2.10 очевидно, що за показником он-лайн ділової репутації найкращі значення характеризують діяльність найбільших банків. Лідери ринку, маючи розвинену клієнтську базу та більше фінансових ресурсів, вкладують більше коштів у розвиток цифрових технологій та комунікацій. Водночас приклад ПАТ «Універсал банк» (проект Монобанку) доводить, що й середні банки можуть активно впроваджувати цифровізацію в свою діяльність, передусім у сфері взаємовідносин з клієнтами. Це дозволяє їм покращити показники он-лайн ділової репутації та в майбутньому сприятиме збільшенню кількості лояльних клієнтів.

Враховуючи цілі дослідження необхідно вирішити питання взаємозв'язків та взаємовпливу між фінансовими показниками діяльності банків та показниками он-лайн ділової репутації. Як зазначалося вище, погіршення фінансових показників (рентабельності, коштів клієнтів, ризиків тощо) може бути спричинене втратою ділової репутації (реалізацією ризику репутації).

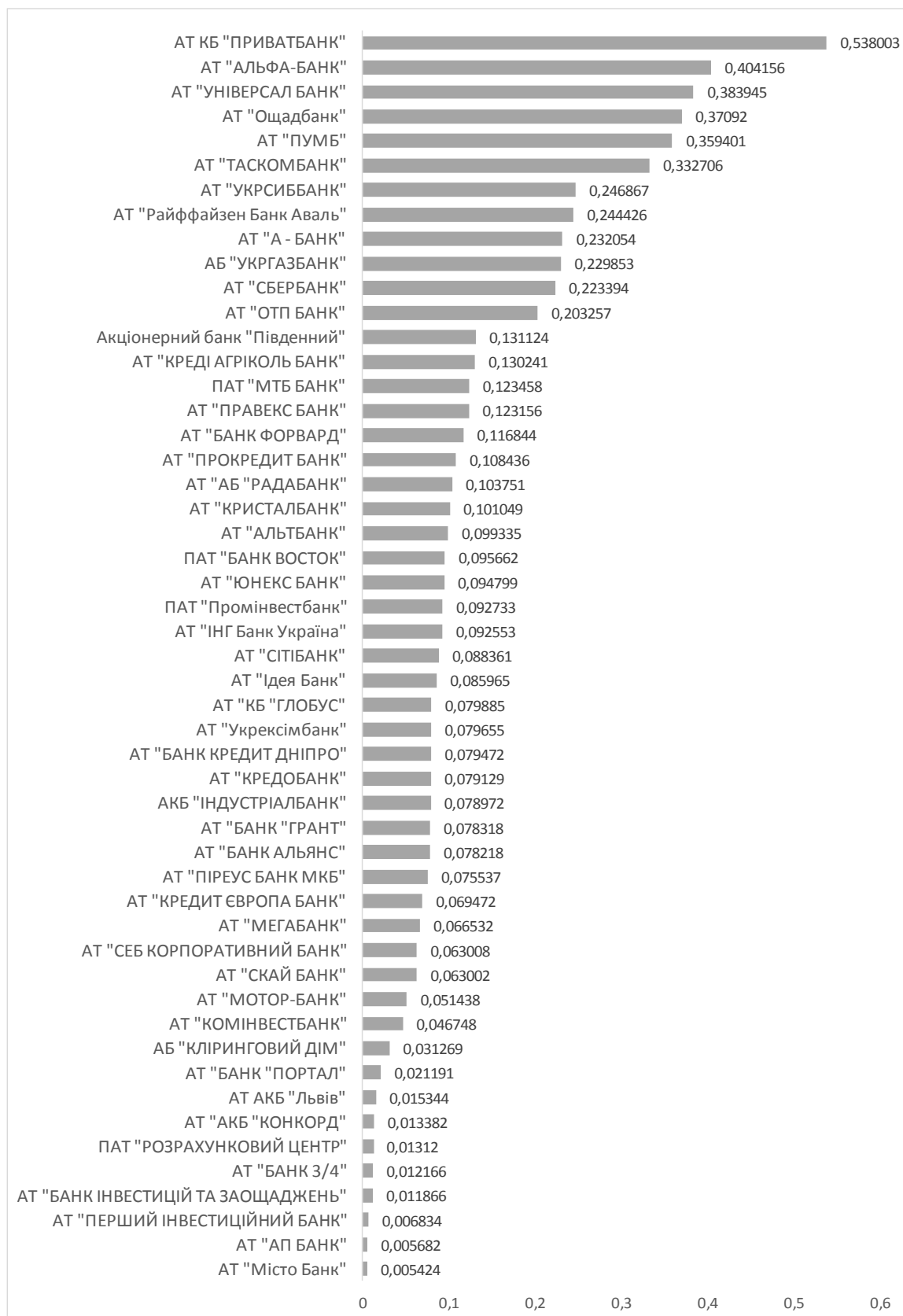


Рис. 2.10. Результати рейтингування банків України за показником «он-лайн репутація» станом на 01.04.2020

Джерело: власна розробка.

З іншого боку, негативна динаміка фінансових показників може бути й причиною втрати ділової репутації (реалізації ризику). З цієї причини вважаємо за необхідно провести оцінювання причинно-наслідкових зв'язків між показниками ділової репутації та фінансовими показниками діяльності банків із використанням тесту Грейнджера на причинність, який передбачає перевірку статистичної значущості моделей:

$$X_t = C + a_1 X_{t-n} + b_1 Y_{t-n} + \varepsilon_t \quad (3)$$

$$Y_t = C + a_1 Y_{t-n} + b_1 X_{t-n} + \varepsilon_t \quad (4)$$

За результатами розрахунків за обома моделями тестується значущість коефіцієнтів b_1 . Нульова гіпотеза полягає в тому, що коефіцієнти при лагах 2-ої змінної дорівнюють нулю або є незначущими: $b_1=0$. Якщо нульова гіпотеза підтверджується для рівняння регресії (3), то Y не впливає на X ; якщо – для рівняння регресії (4), то X не впливає на Y . У випадку, якщо нульова гіпотеза підтверджується для обох рівнянь регресії, то є інший чинник, що впливає на обидві досліджувані змінні.

В якості змінних використані наступні показники: рівень он-лайн репутації – (\bar{R}_t) у формулі 2; віддача активів (співвідношення фінансового результату та чистих активів – ROA), ризик активів (співвідношення резервів за активами до чистих активів); динаміка коштів клієнтів (приріст/зменшення за 3 місяці); динаміка коштів клієнтів на вимогу (приріст/зменшення за 1 місяць). Розрахунки проведено за період з 01.10.2019 р. по 01.07.2020 р. за даними файлу «Згруповані балансові залишки» наглядової статистики НБУ.⁴

Порівняння даних табл. 2.7. та 2.8. свідчить про більш тісний зв'язок між змінними у випадку, коли кореляції між показником ділової репутації у період t (станом на 01.04.2020 р.) та фінансовими показниками у період $t+3$ міс. (станом на 01.07.2020 р.) для рентабельності, ризику, динаміки коштів клієнтів та $t+1$ для динаміки коштів клієнтів на вимогу.

Водночас необхідно відмітити, що показник он-лайн репутації найбільш тісно (порівняно з іншими досліджуваними індикаторами) корелює з рівнем рентабельності активів. Вважаємо, що це пояснюється наступним – найбільші банки, які є лідерами на основних сегментах, отримують найбільший прибуток та мають більше можливостей відповідати сучасним цифровим викликам

⁴ <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>

(вкласти кошти в розробку й запровадження банківських інновацій, зокрема цифрових каналів просування й продажів).

Таблиця 2.7.

Кореляція між показником он-лайн ділової репутації (t) та ретроспективними даними фінансових показників (t-n)

	ROA	Risk	Dcb	Dcb-c	R
ROA	1				
Risk	0,134	1			
Dcb	-0,127	-0,759657	1		
Dcb-c	-0,268	-0,255177	0,6774	1	
R	0,4	-0,000616	0,2132	0,135	1

Таблиця 2.8.

Кореляція між показником он-лайн ділової репутації (t) та перспективними даними фінансових показників (t+n)

	R	ROA	Risk	Dcb	Dcb-c
R	1				
ROA	0,46	1			
Risk	-0,02	-0,49	1		
Dcb	0,19	0,0763	-0,276	1	
Dcb-c	0,35	-0,01	-0,113	0,2788	1

R – рівень он-лайн репутації. *ROA* – віддача активів, *Risk* – ризик активів; *Dcb* – динаміка коштів клієнтів (приріст/зменшення за 3 місяці); *Dcb-c* – динаміка коштів клієнтів на вимогу (приріст/зменшення за 1 місяць)

Джерело: власна розробка.

Уточнення дослідження причинно-наслідкових зв'язків між он-лайн репутацією банків та фінансовими показниками наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Результати моделювання причинно-наслідкових зв'язків між он-лайн репутацією банків та фінансовими показниками банків України

Показники	R-квадрат	Значущість F-критерію	P-значення змінної
Прибутковість впливає на он-лайн репутацію (ROA→R)	0,23	0,05	0,03
Ризик впливає на репутацію (Risk→R)	0,20	0,07	0,22
Динаміка коштів клієнтів впливає на репутацію (Dcb→R)	0,22	0,10	0,15
Динаміка коштів клієнтів на вимогу впливає на репутацію (Dcb-c→R)	0,08	0,21	0,82
Репутація впливає на прибутковість (R→ROA)	0,30	0,008	0,005
Репутація впливає на ризик (R→Risk)	0,000001	0,91	0,91
Репутація впливає на динаміку коштів клієнтів (R→Dcb)	0,20	0,25	0,35
Репутація впливає на динаміку коштів клієнтів на вимогу (R→Dcb-c)	0,25	0,05	0,04

Джерело: власна розробка.

За даними таблиці 2.9. можна встановити взаємозалежність прибутковості активів банку та он-лайн репутації. Статистично значущими виявилися обидві моделі – впливу рентабельності та репутацію та навпаки. Водночас кращі статистичні параметри має модель впливу он-лайн репутації банку на прибутковість ($R \rightarrow ROA$) – це і щільність зв'язку, і показники адекватності моделі й змінної, що тестується. Також зі щільністю, що свідчить

про слабкий рівень зв'язку, однак із адекватними параметрами значущості як моделі в цілому, так і змінної, яка аналізується, можна констатувати вплив показника он-лайн ділової репутації на динаміку депозитів клієнтів на вимогу ($R \rightarrow D_{cb-c}$).

Отже, за результатами проведеного емпіричного аналізу можна зробити наступні теоретичні узагальнення. Фінансові показники в широкому сенсі можуть бути як чинником ризику репутації, так і наслідком його реалізації. Встановлено двосторонні взаємозв'язки між показником прибутковості активів та рівнем он-лайн репутації банків. Водночас динаміка коштів клієнтів є наслідком реалізації репутаційного ризику, особливо чутливими до ризику репутації є кошти на вимогу: показник реагує на рівень ділової репутації вже через місяць (найменший доступний для аналізу період).

Варто зауважити, що оцінку рівня он-лайн репутації банку необхідно доповнювати також традиційними (не «цифровими») показниками: для ділової репутації – це ділова репутація власників та керівників, результати анкетування, системна значущість банку (для цих установ вищий моральний ризик, а наслідки втрати репутації можуть стати катастрофічними, хоча в стабільних умовах розміри банку матимуть позитивний вплив на репутацію.); для репутаційного ризику – наявність шоку для репутації, відтік депозитів, погіршення фінансових показників.

Висновки до Розділу 2

Узагальнення теоретичних та методологічних підходів до управління репутаційними ризиками сучасних банків на фінансовому ринку дозволяють зробити наступні висновки.

1. Банківський сектор, займаючи стратегічні позиції в економічній системі, має достатній потенціал, і виконує важливі функції, пов'язані з акумуляцією та перерозподілом грошових коштів, регулюванням пропозиції грошей в економіці та гармонізації платежів.

Банки на фінансовому ринку України є домінуючими посередниками, динамічність їх розвитку, надійність функціонування залежить від ділової репутації та від якісного управління репутаційними ризиками.

2. Проведений у дослідженні аналіз наукових джерел, присвячених проблемам формування бренду, іміджу та ділової репутації банків дозволив дійти висновку, що питання їх впливу на репутаційний ризик банків майже не висвітлені ні в іноземних, ні в вітчизняних працях сучасних вчених.

3. Ділова репутація банку є комплексним явищем, основними її складовими є: морально-етичні, ділові якості менеджменту, види й якість банківських продуктів та послуг, якість обслуговування клієнтів, наявність

інновацій, фінансова стабільність, позитивний імідж тощо.

4. Ділову репутацію слід визначати як додаткові вигоди, які отримує банк від якості його діяльності, створення і реалізації конкурентних переваг на фінансовому ринку, гармонізації відносин між суспільством, власниками й персоналом банку, що сприяє генеруванню додаткових доходів.

5. Аналіз існуючих визначень дослідниками сутності репутаційних ризиків сприяв формуванню авторського поняття: репутаційний ризик банку – це результат впливу ендогенних та екзогенних чинників, негативної дії сукупності фінансових і нефінансових банківських ризиків, пов'язаних з невдалим використанням бренду, неякісним наданням банківських продуктів та послуг, невиконанням відповідних законів та норм регулювання, які призводять до неотримання банком запланованих доходів, що загрожує його фінансовій стійкості, а в довгостроковій перспективі – втраті довіри клієнтів, персоналу, акціонерів, регулюючих органів, партнерів та інших стейкхолдерів.

6. У дослідженні доведено необхідність формування інтегрованої системи управління репутаційним ризиком, а під інтегрованим управлінням розуміється комплексне та ефективне управління всіма суттєвими ризиками, які загрожують діловій репутації банку, з урахуванням взаємозалежності ризиків між собою, завдання якого реалізуються на засадах побудованої системи управління репутаційним ризиком з урахуванням впливу рівня корпоративної культури ризик-менеджменту та інтеграції цієї системи у загальну систему ризик-менеджменту банку.

7. Інтеграція системи ризик-менеджменту репутаційного ризику в загальну систему стратегічного та тактичного управління банком забезпечує позитивний синергетичний ефект, оскільки всі елементи системи управління є пов'язані між собою, їх результативність сприятиме його отриманню. Основною метою системи управління репутаційним ризиком банку є формуванні та реалізація науково-обґрунтованого підходу до розробки стратегії управління репутаційним ризиком, яка органічно поєднується з загальною системою управління всіма банківськими ризиками та концепцією розвитку банку.

8. Проведений у дослідженні аналіз наукових джерел, присвячених проблемам оцінки репутаційних ризиків банків свідчить, що методологічні підходи до оцінки таких ризиків недостатньо розроблені як іноземними, так і вітчизняними вченими, а саме: їх систематизація та конкретизація щодо специфіки оцінки репутаційних ризиків банків тільки розвиваються.

9. На основі проведеного аналізу запропоновано класифікацію методів оцінки репутаційного ризику банків, на відміну від існуючих, вона доповнена індексом оцінки онлайн-репутації банку, крім того, з урахуванням

методологічних основ інтегрованої системи управління репутаційним ризиком виокремлено інтегрований підхід до оцінки рівня репутаційного ризику; доведено його переваги.

10. Визначення проблем підвищення якості процесів оцінки довело необхідність впровадження у банках внутрішнього репутаційного аудиту, під яким розуміється комплекс системних заходів, що потребує дослідження іміджу та процесів формування ділової репутації банку на фінансовому ринку в певних цільових аудиторіях (громадськість в різних її групах, державні та регуляторні органи, стейкхолдери і ЗМІ), з метою своєчасної оцінки загроз погіршення іміджу, ділової репутації та можливої реалізації репутаційного ризику.

11. Для формування ефективної системи управління репутаційним ризиком вітчизняних банків необхідно розробити методичні засади адекватної оцінки його рівня. Національному банку України необхідно розробити уніфікований стандарт визначення якості управління репутаційним ризиком у банках, у якому обґрунтувати необхідність використання показників, які характеризують репутаційний ризик, важливість визначення кола осіб і рівнів управління, залучених до контролю репутаційного ризику, а також вироблення внутрішніх банківських інструкцій і методик по управлінню цим видом ризику. Вибір якісних і кількісних показників репутаційного ризику повинен бути наданий на розсуд банків.

12. Побудова ефективної системи управління репутаційним ризиком та формування позитивної ділової репутації потребує ідентифікації джерел виникнення ризику та оцінки поточного стану. Серед джерел репутаційного ризику виділені наступні: репутація керівництва, моральний ризик, неправильна мотивація та відмивання грошей. Встановлено, що ділова репутація банку в кількісному вимірюванні означає наявну позицію банку, його сприйняття стейкхолдерами; у той час як репутаційний ризик вимірюватиметься втратами банку (збільшення додаткових втрат, недоотримання запланованих доходів, відтік депозитів). В емпіричних дослідженнях не завжди розмежовуються поняття «ділова репутація» та «репутаційний ризик». Для оцінки ділової репутації та репутаційного ризику використовують такі змінні, як: штучні змінні наявності шоку для ділової репутації банку, динаміку цін банківських акцій, рейтингові оцінки банку, динаміка депозитів.

13. Сучасні тренди економічного розвитку нерозривно пов'язані з процесами цифровізації. Фінансова система в цілому та банківська зокрема відносяться до секторів, які здійснюють найбільший внесок у розвиток цифрової економіки. Зазначене вище зумовлює необхідність визначення

впливу інформатизації та диджиталізації суспільства на формування ділової репутації та репутаційного ризику банків. Для оцінки он-лайн репутації обґрунтовано використання показників, які пов'язані з інформацією про банк в мережі Інтернет – дані про банк у соціальних мережах, пошукових системах та активність використання мобільних додатків. На цій основі запропоновано та розраховано узагальнюючий показник он-лайн репутації банків.

14. Для оцінки взаємозв'язків та взаємовпливу між фінансовими показниками діяльності банків та показниками он-лайн ділової репутації проведено емпіричний аналіз для банків України на сучасному етапі їхнього розвитку. Встановлено двосторонні взаємозв'язки між показником прибутковості активів та рівнем он-лайн репутації банків. Водночас динаміка коштів клієнтів є наслідком реалізації репутаційного ризику.

Аргументовано необхідність поєднання традиційних та новітніх (з урахуванням процесів цифровізації та он-лайн рейтингів) підходів до оцінки ділової репутації банків.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ТА РЕПУТАЦІЙНИХ РИЗИКІВ БАНКІВ УКРАЇНИ

3.1. Оцінка передумов виникнення ризиків ділової репутації банків України

Виклики світової фінансової кризи переконливо довели, що найбільшою цінністю банку є його репутація, оскільки її високий рівень приваблює клієнтів, контрагентів, інвесторів, зміцнює ринкову позицію та знижує вартість залучення капіталу. І навпаки – надмірне прийняття ризиків, неефективна практика управління ними, незадовільний фінансовий стан призводять до підвищеного ризику репутації, яка негативно впливає на здатність банків залучати депозити, інвестиції та капітал.

За результатами опитування, проведеного «ShiStrategies» (агентством стратегічних рішень) спільно з редакцією «Фінансовий клуб» серед банків та їх клієнтів, визначено основні загрози репутації (рис. 3.1) [175].

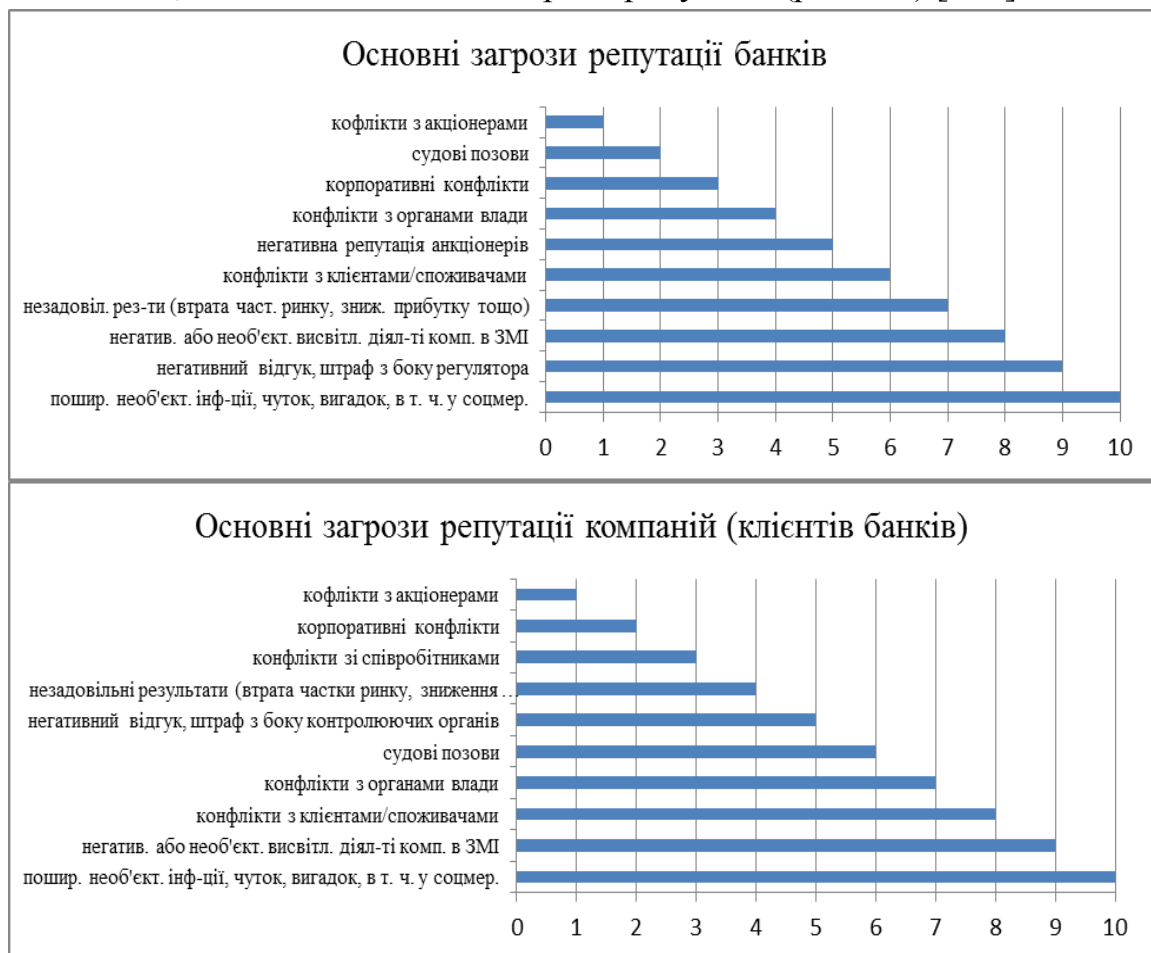


Рис. 3.1. Основні загрози для репутації компаній і банків.

Джерело: складено за даними [175].

Як свідчать дані рисунку, на думку банкірів та інших представників бізнесу, перше місце посідають такі загрози репутації банку, як поширення необ'єктивної інформації та чуток, у тому числі, у соціальних мережах. При цьому негативні фінансові результати у переліку загроз ділової репутації банків посідають четверте місце, а у клієнтів – лише сьоме. Представники як банків, так і клієнтів, визначили суттєвий чинник впливу – негативне або необ'єктивне висвітлення інформації у ЗМІ, проте для банків все ж важливішою виявилася оцінка регулятора. Водночас бізнес вважає конфлікти з клієнтами більш небезпечними – вони потрапили у трійку найбільших загроз. Для банків цей показник лише на п'ятому місці.

Отже, на репутацію банків основний вплив чинять поширення негативної та необ'єктивної інформації та незадовільні бізнес-результати. Зауважимо, що багато вітчизняних банків не приділяють належної уваги засобам масової інформації, комунікаціям з цільовими аудиторіями, які формують позитивне ставлення до їх діяльності, але в умовах цифрової трансформації банківського бізнесу тільки досягнення запланованих фінансових результатів діяльності банку не забезпечує позитивної ділової репутації. Недостатнє використання комунікацій підвищує значущість чуток, домислів, що є основною загрозою для ділової репутації банку. Тому так важливо вітчизняним банкам перейти від практики стихійного формування позитивної ділової репутації до системного управління нею.

Ділова репутація банку, як було зазначено у першому розділі монографії, це якісна оцінка зацікавленими особами (стейкхолдерами) фінансової стійкості, якості послуг, що надаються, та іншої діяльності банку, а також діяльності його власників та пов'язаних осіб, яка може вплинути на фінансовий результат.

Останнім часом ризик зміни ділової репутації банків визнається як найбільш суттєвий. Як і будь-який ризик, ризик втрати репутації необхідно розглядати з позицій імовірності та причин його виникнення, а також наслідків настання.

З огляду на зазначене, можна навести наступне тлумачення ризику зміни репутації – це імовірність настання подій, які, або загрожують діловій репутації банку та призводять до негативних потенційних наслідків, або призводять до покращення ділової репутації та зростання можливостей отримання позитивних результатів.

З позиції управління найбільше занепокоєння викликають негативні наслідки, які проявляються наступним чином: у вигляді санкцій регуляторних і контролюючих органів; рішень судів про відшкодування коштів клієнтам та контрагентам; нездатності зберегти існуючу клієнтську базу та залучити нових

клієнтів, а також багатьох інших, що, у свою чергу, унеможлиблює постійний доступ банку до джерел фінансування за прийнятною ціною, або призводить до збитку, або недоотримання доходів та втрати капіталу.

Узагальнення різних точок зору на сутність ризику втрати репутації банку дозволило визначити такі його особливості:

- втрата репутації банку може призвести не лише до суттєвих втрат різного характеру, але й до припинення банківської діяльності, тому ризик репутації має пріоритетне значення серед всіх інших ризиків;
- ризик може виникати раптово, як результат настання ризик-факторів, породжених первинними ризиками банку, так і в результаті впливу специфічних ризик-факторів;
- з'являється у випадку втрати довіри зацікавлених сторін до банку;
- не піддається прогнозуванню;
- не регулюється органами нагляду;
- не передбачається формування спеціальних резервів та капіталу на покриття збитків, які можуть виникнути внаслідок погіршення репутації;
- є наслідком як неефективності банківського менеджменту в цілому, так і настання дискретних ризикових подій, а тому вимагає особливих методів і підходів до управління.

Як зазначає у своєму дослідженні Н. Шульга, при визначенні ризику репутації банку необхідно звернути увагу на окремі його аспекти або їх комбінацію: причину виникнення (наприклад, розбіжність між очікуваннями зацікавлених сторін та фактичним станом справ в банку); ймовірність настання; наслідки (пошкодження бренду та репутації – первинний характер; втрата доходів, капіталу або ліквідності, відсутність доступу до джерел ресурсів – вторинний характер) [32].

Головним фактором репутації є довіра клієнтів до банків, а також загальна економічна ситуація в державі, що опосередковано впливає на фінансову стабільність та результати діяльності банківської системи України.

Довіра в суспільстві до банківського сектору формується залежно від двох взаємопов'язаних аспектів – довіри до національної грошової одиниці і довіри до банків як фінансових інститутів. Запорукою довіри до гривні є її стабільність. Відповідно до банківського законодавства стабільність грошової одиниці вимірюється здатністю НБУ досягати встановлених кількісних цілей з інфляції.

Основні засади грошово-кредитної політики встановлювали на попередні роки такі цілі щодо інфляції: 2014 р. — 9%(+2%), фактична інфляція склала 25%, 2015 р. – 9%, фактична інфляція склала – 43%, на 2016 р. Радою НБУ інфляційні цілі не були встановлені взагалі, 2017 р. – 8%(+/- 2%),

фактична інфляція склала 13,7%, 2018 р. – 6%(+/-2%), фактична інфляція склала 9,8%, 2019 р. і надалі – 5%(+/-1%), фактична інфляція, за прогнозами НБУ – 6,3%, за прогнозами уряду – 7,4%.

Отже, за розглянутий період часу Національний банк України жодного разу не досягнув встановлених кількісних цілей з інфляції, а суспільство отримало багаторазове знецінення гривні до долара та підвищення споживчих цін.

За стабільність банківської системи відповідає центральний банк країни. За останні роки банківський сектор України скоротився зі 180 до 75 банків. За оцінкою НБУ, прямі втрати від банківської кризи станом на початок 2016 р. склали близько 40% ВВП. По 15 банках, у тому числі і по найбільшому з них – Приватбанку, прийняті судові ухвали щодо протиправності рішень НБУ та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб про віднесення таких банків до категорії неплатоспроможних і введення в них тимчасових адміністрацій та/або відкликання банківської ліцензії чи ліквідації банку. В таких судових процесах перебувають 22 банки, а загалом справи проваджуються по 36 судових процесах [174].

Наведені чинники призвели до виникнення від’ємного балансу довіри-недовіри населення до українського банківського сектору. На підставі даних соціальних досліджень проведених Центром Разумкова, побудовано графік зміни балансу довіри-недовіри до банків (рис. 3.2).

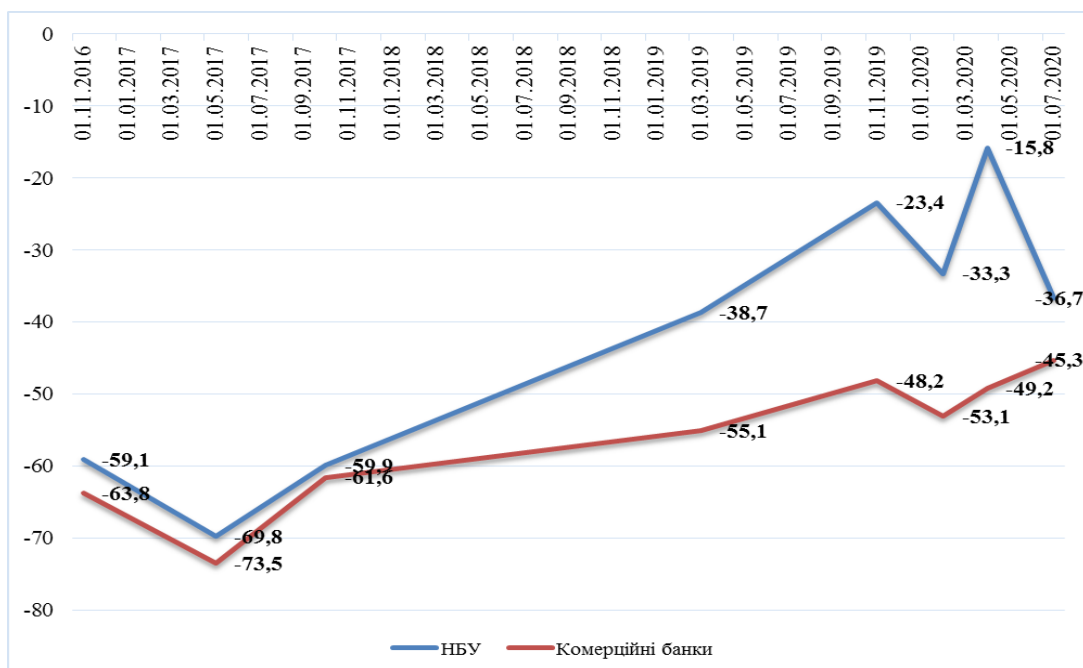


Рис. 3.2. Графік зміни балансу довіри-недовіри населення України до банківського сектору з листопада 2016 року по липень 2020 року
Джерело: складено за даними [177, 179].

Як свідчать дані наведеного графіку, рівень довіри до банківської системи максимально знизився за результатами дослідження, проведеного в травні 2017 року, що може бути наслідком реагування на значний негативний фінансовий результат, найбільший за всю історію розвитку банківської системи за роки незалежності (рис. 3.3.)

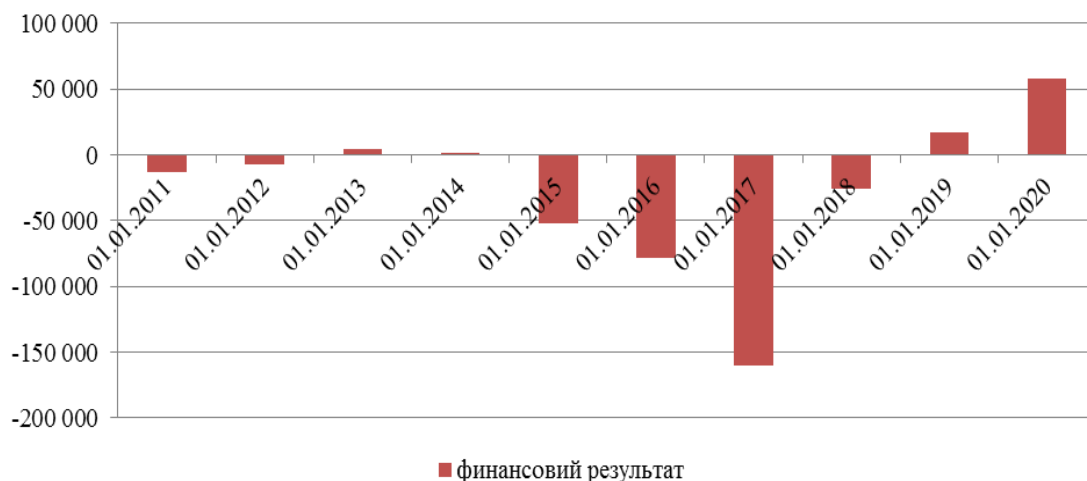


Рис. 3.3. Динаміка фінансових результатів за період 01.01.2011–01.01.2020 р.

Джерело: складено за даними [179].

На рис. 3.3 представлено дані щодо зміни фінансових результатів банківської системи України за період 01.01.2011 р. по 01.01.2020 р., які є відображенням соціально-політичної та економічної нестабільності, що може бути причиною збільшення репутаційних ризиків.

Варто звернути увагу, що політична криза наприкінці 2013 року, розгортання військових дій на Сході країни у 2014 році позначилися на поглибленні економічної та банківської криз. Банківський сектор лише почав відновлювати власну стійкість після впливу світової фінансової кризи 2007–2008 років, як зіткнувся з новим викликом. Вплив цих подій призвів до рекордних втрат у 2016 році за період існування незалежної банківської системи України – 160142,78 млн. грн.

Зменшення доходів порівняно з попередніми періодами було спричинене головним чином збитками від торгівлі іноземною валютою та банківськими металами, а також через поступове зменшення процентних доходів (станом на 1 січня 2017 року їх обсяг зменшився майже на 60%).

У цей період Національний банк України починає здійснювати політику плаваючого валютного курсу, що призводить до девальвації національної валюти, реформування банківського сектору та виведення з ринку

неплатоспроможних банківських установ. Це призвело до скорочення активів банківської системи, в тому числі кредитних портфелів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Динаміка активів банківської системи України за період 01.01.2011 – 01.01.2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [177; 179].

Суспільну реакцію на цю ситуацію у фінансовому секторі можна виміряти традиційною схильністю населення до заощаджень. Загалом частка строкових депозитів значно зменшилася, а термін нових депозитів переважно не перевищує 6 місяців (близько 70%).

Реальний обсяг грошової маси (з урахуванням інфляції) з початку 2014 року скоротився на 45,5%. Саме тому залишки за наданими кредитами в корпоративний сектор у національній валюті, в порівнянні з 2014 р., не зростали, а навіть скоротилися на 4,1%, а в іноземній валюті – відповідно, на 54%. Банківський сектор кредитує переважно фізичних осіб (90% кредитів припадає на поточне споживання) та розміщає сотні мільярдів гривень у ОВДПУ (КМУ) та депозитні сертифікати НБУ.

Проаналізуємо динаміку залучених банками ресурсів від юридичних та фізичних осіб, у період, що аналізується, як відображення поведінки цих стейкхолдерів у разі нестабільності банківської системи. Це можна розглядати як формування передумов до зростання рівня репутаційного ризику, який проявляється зниженням довіри клієнтів, оскільки вони є потенційними постачальниками ресурсів (рис. 3.5.).

Дані рисунку 3.5. свідчать, що реакція на негативні події відбувається з часовим лагом у рік: відтік ресурсів здійснювався на початку 2010 та 2015 рр..

Отже репутаційний ризик є наслідком реалізації суттєвих банківських ризиків, які призводять до фінансової нестабільності та негативних фінансових результатів.

Також погіршення ділової репутації може проявлятися через потенційні загрози – ризики ще не реалізувались, а рівень недовіри зростає через

невизначеність і нерозуміння механізму захисту інтересів стейкхолдерів банку.

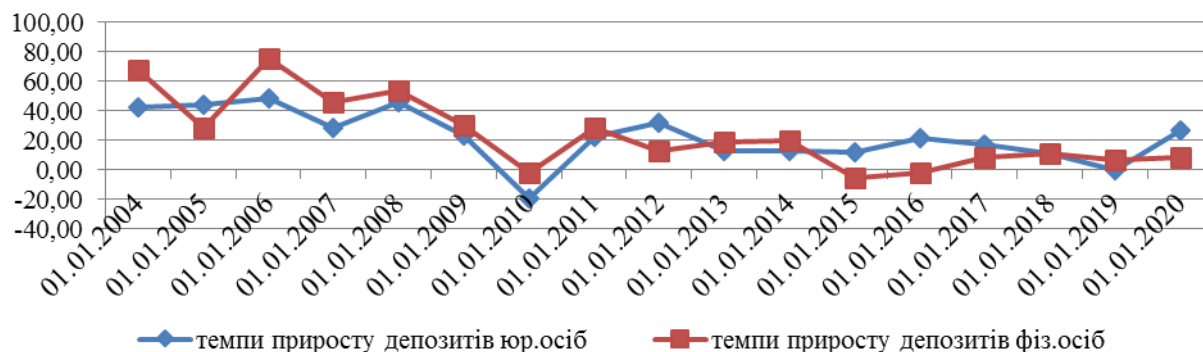


Рис. 3.5. Динаміка залучених ресурсів банків України від юридичних та фізичних осіб за період 01.01.2004 – 01.01.2020 рр.

Джерело: складено на основі [179].

Таку ситуацію демонструє зниження темпів приросту залучених ресурсів банку від як юридичних, так і фізичних осіб на початку 2019 року, тобто напередодні президентських виборів, які відбулися у квітні 2019 року.

Варто зауважити, що поглиблення економічної кризи, спричинене світовою пандемією COVID-19, за результатами опитування, не вплинуло на рівень недовіри до банків. Навпаки, данні дослідження, проведеного у липні 2020 році, свідчать навіть про зростання довіри, що підтверджує позитивне реагування банківського сектору на вплив цього ризик-фактору (рис. 3.2). Так, центральний банк, розуміючи складнощі, які можуть виникнути у клієнтів банків, заборонив останнім вимагати погашення зобов'язань та запропонував реструктуризувати свої портфелі і розробити превентивні заходи, що дозволять зберегти баланс інтересів клієнтів та банків.

Отже розуміння факторів, що генерують репутаційний ризик, дозволяє банку приймати заходи щодо їх усунення. У цьому разі пропонуємо використовувати схему розробки заходів щодо відповідних причин виникнення репутаційного ризику (рис. 3.6).

Запропонована схема може бути використана при розробці політики банку щодо управління репутаційним ризиком. Для оцінки репутаційного ризику пропонується визначати групи факторів, пов'язаних: з іміджем банку, його організаційно-функціональною специфікою та внутрішнім середовищем.

Так, у дослідженні А. Буряк та А. Артеменко пропонують структурувати фактори наступним чином (рис. 3.6):

- 1) *фактори іміджу:*
 - репутація засновників та основних акціонерів;

- соціальна та ділова активність банку;
- сприйняття ринком продуктів, запропонованих банком;
- співпраця акціонерів з політичним середовищем, лобіювання інтересів банку на основі політичних відносин;
- рівень розкриття інформації про банк;
- неефективність протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, а також інша незаконна діяльність;
- погіршення іміджу на державному рівні [175].

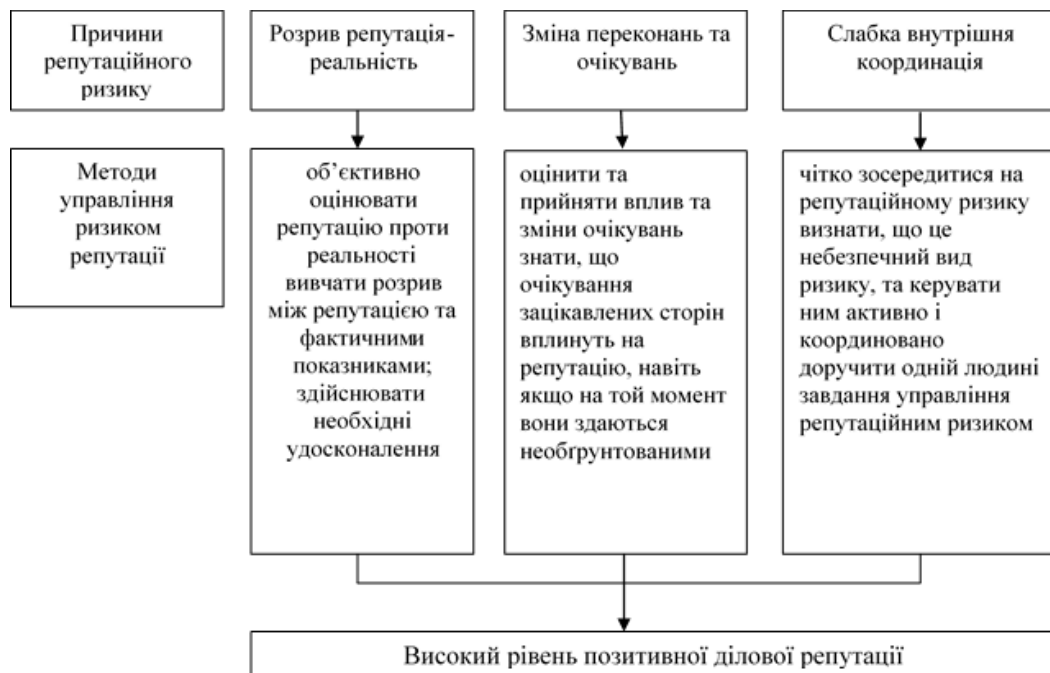


Рис. 3.6. Логічна схема ідентифікації факторів та розробки заходів щодо управління репутаційним ризиком банку

Джерело: власна розробка.

- 2) *фактори, пов'язані з організацією та функціонуванням банку:*
 - якість обслуговування клієнтів, випадки апелювання та скарг;
 - судові справи, відкриті щодо діяльності банку;
 - моніторинг повідомлень засобів масової інформації;
 - рівень популярності власної платіжної системи;
 - пов'язані з впливом інших ризиків (кредитного, операційного ін.);
 - результати аудиту діяльності банків органами державного регулювання
- 3) *фактори внутрішнього середовища:*
 - процеси внутрішніх корпоративних комунікацій;
 - адекватність існуючої системи внутрішнього контролю і аудиту.

Більш поглиблено та комплексно фактори (індикатори) репутаційного ризику представлено у науковій роботі Тростянської К.М. [180] (рис. 3.7).

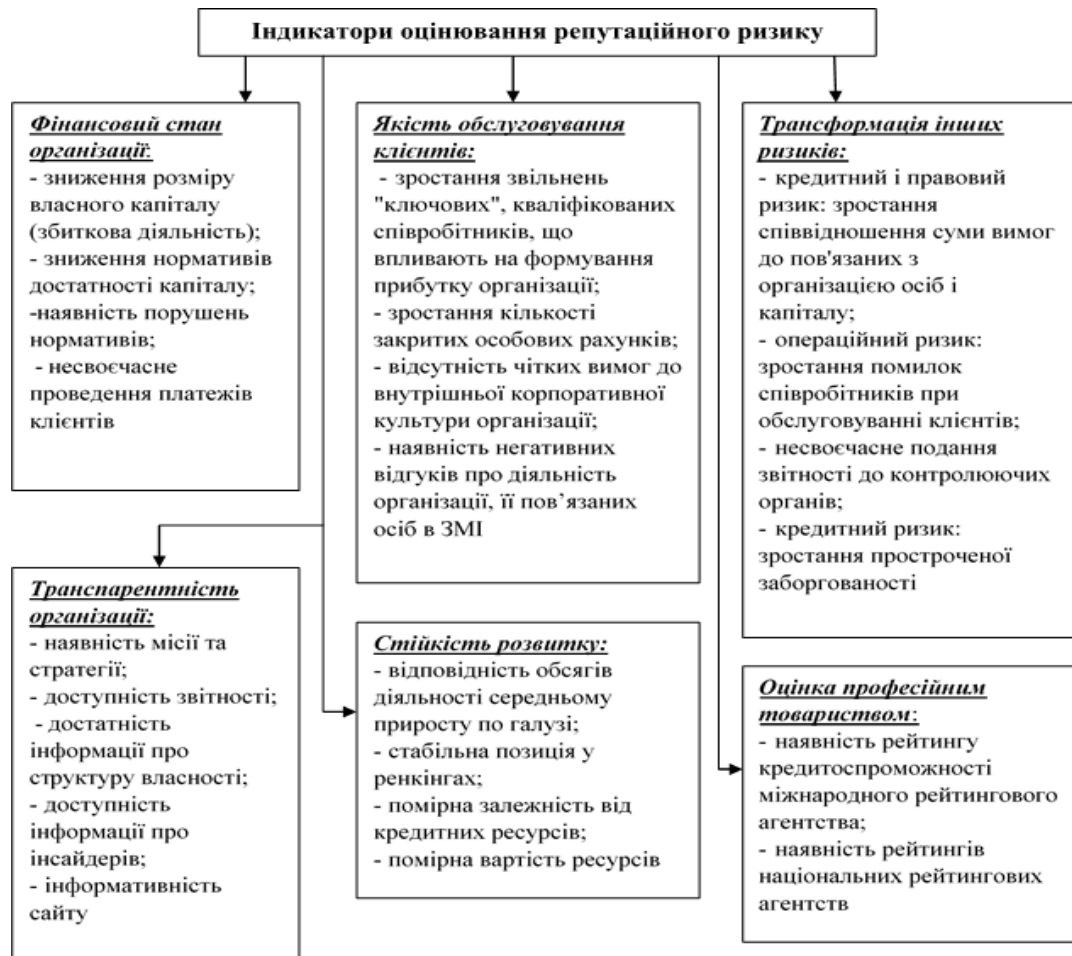


Рис. 3.7. Класифікація індикаторів оцінювання репутаційного ризику
Джерело: власна розробка.

Етап ідентифікації факторів ризику репутації особливо важливий при формуванні політики управління репутаційним ризиком банку. Банк може обрати необхідний склад факторів із переліченої сукупності і розробити власну скорингову систему оцінки репутаційного ризику. Використовуючи експертний метод при побудові методики, кожному фактору може бути визначено варіацію значень (його можливих проявів), які зважуються на відповідний коефіцієнт їх значущості у сукупності факторів, що пропонуються методикою.

Управління репутаційних ризиком має стати складовою частиною загальної системи управління банківською діяльністю, яка включає формування комунікацій з основними стейкхолдерами. Наприклад, наглядові органи хочуть бачити банк законослухняним, порядним платником податків; суспільство бажає бачити в ньому високий рівень соціальної і корпоративної

відповідальності; акціонери та інвестори зацікавлені у підвищенні прибутковості; ЗМІ очікують максимальної відкритості інформації. Найчастіше інтереси різних стейкхолдерів банків суперечать один одному: витрати на соціальну підтримку працівників та благодійність безпосередньо впливають на розмір прибутку і дивідендів. Однак такі фактори, як зниження / втрата рівня довіри та підтримки стейкхолдерів у значній мірі збільшують ймовірність виникнення або збільшення репутаційного ризику.

Репутаційний ризик безпосередньо пов'язаний з реалізацією подій, що є складовими операційних, ринкових, фінансових і юридичних ризиків банку. Його оцінка безпосередньо пов'язана з оцінкою пов'язаних ризиків, наприклад, фінансових (зниження рівня доходів від продажів послуг банку, відкликання банківських депозитів вкладниками тощо) [180].

Отже, складність процесу управління ризиками, взаємозв'язок між ризиками, як було доведено у розділі 2 монографії, створює необхідність використання інтегрованого ризик-менеджменту. Інтегрована система управління банківськими ризиками – це сукупність методів та інструментів, яка сприяє забезпеченню позитивного фінансового результату при наявності невизначеності в умовах діяльності, створює можливість прогнозувати настання ризикових подій для ліквідності та репутації банку, з урахуванням впливу певних факторів, та приймати заходи до зниження негативних наслідків таких подій.

Варто зауважити, що ризик репутації має функціональний зв'язок з іншими видами банківських ризиків. Функцію можна розглядати як вид зв'язку між об'єктами, коли зміни одного з них призводять до змін іншого, при цьому другий об'єкт також може бути функцією першого.

Наприклад, ризики ліквідності банку, або ризики кредитної діяльності призводять до змін його ділової репутації. Наслідком зниження ліквідності, або зростання кредитних ризиків можуть бути неочікувані збитки, що при недостатньому обсязі власного капіталу банку може призвести до втрати ділової репутації, і навпаки, втрата банком репутації може бути причиною втрати ліквідності та зростання збитків від кредитної діяльності через неповернення позичок [181;182].

Рівень взаємозв'язку та залежності ризиків більш чітко простежується на етапі інтегрованого контролю, який пропонується здійснювати з використанням показника чуттєвості факторів, наприклад, кредитного ризику або ризику ліквідності до факторів ризику втрати репутації і навпаки.

У своєму дослідженні В. Недоспасова розглядає чуттєвість як зміну вартості інструмента при разовій зміні базового ринкового показника. Величина чуттєвості до ризику може розраховуватись на основі як мінімально,

так і максимально прийнятних значень збитків, які банк може отримати у результаті своєї діяльності. У цьому разі джерелами покриття потенційних збитків виступають капітал та прибуток банку за звітний період [183].

Чуттєвість розраховується на підставі показника еластичності, як співвідношення процентної зміни результуючого показника до зміни значення параметру на 1% (формула 3.1).

$$E = \frac{\frac{NPV_2 - NPV_1}{NPV_1}}{\frac{x_2 - x_1}{x_1}} \quad (3.1)$$

де x_1 – базове значення параметра, який змінюється;

x_2 – нове значення параметра, який змінюється;

NPV_1 – значення результуючого показника для базового варіанту;

NPV_2 – значення результуючого показника для параметра, який змінюється.

Для розрахунку чуттєвості з метою контролю репутаційного ризику, за NPV приймаються втрати від реалізації подій ризику, за x – фактори, які впливають на рівень репутаційного ризику.

У якості прикладу розглядається взаємозв'язок репутаційного ризику та ризику ліквідності. У цьому разі за NPV приймається ліквідна позиція, а x – фактори, які впливають на рівень ризику ліквідності.

Таким чином можуть бути розраховано показники чуттєвості за іншими параметрами. Чим вище значення показника еластичності, тим результуючий показник більш чуттєвий до змін цього фактору, тим сильніше цей показник схильний до відповідного ризику.

Розрахунок рівня чуттєвості обох ризиків до різних факторів також є показовим елементом інтегруючої системи управління ризиками, так як дозволяє виявити чіткий взаємозв'язок та взаємозалежність певних компонентів різних систем, їх обумовленість один одним та певними факторами.

Наприклад, розрахуємо чуттєвість репутаційного ризику до факторів ризику втрати ліквідності:

x_1 – втрати від порушення обов'язкових нормативів банку (у вигляді штрафів ліквідної позиції банку) на 01.01. – 270158,64 грн.;

x_2 – рівень ліквідної позиції банку на 01.04. – 385166,16 грн., NPV_1 – один з факторів репутаційного ризику, наприклад, втрата клієнтів від зростання рівня конкуренції на 01.01.;

NPV_2 – те ж станом на 01.04.

Припустимо прямі збитки від втрати великого корпоративного клієнта склали 8868,41 грн. – сума доходу, яку в середньому втрачає банк щомісяця унаслідок припинення співпраці з великим корпоративним клієнтом. Методика розрахунку потенційних втрат ґрунтується на наступному судженні: у випадку, якщо клієнт перейде на обслуговування в інший банк, банк не зможе розмістити в активні операції (наприклад, у кредитування юридичних осіб) суму 40250552,32 грн. (розмір щоденних залишків на поточному рахунку цього корпоративного клієнта). Отже, банк матиме збитки у вигляді недоотриманих процентів в сумі 8050110,46 грн. $= 40250552,32 * 20,0 \%$ (середня процентна ставка за кредитуванням юридичних осіб в банку).

Процентний дохід розраховано за період, що дорівнює року, так як передбачається, що протягом року буде забезпечено заміщення клієнту. У підсумку загальні втрати: 8868,41 грн. + 8050110,46 грн. = 8058978,87 грн.

Прямі втрати від припинення співпраці з двома банками-контрагентами (за міжбанківським кредитуванням) станом на 01.01. склали 14838795 грн. – сума, яку банк втрачає за місяць унаслідок призупинення співпраці за залученням міжбанківських позичок від цих банків. Середньозважена процентна ставка залучення кредитів банком складає 9,56% річних, розміщення кредитів банком 12,96% річних.

Формула розрахунку втрат для двох банків-контрагентів: сума ліміту (в грн.)* $(12,96\% - 9,56\%)*(30/265 \text{ днів}) = 4946265$ грн. Усього: 9892530 грн. + 4946265 грн. = 14838795 грн.

За аналогічним розрахунком для даних на 01.04. сума втрат складає 23600000 грн. Загальні втрати від зростання конкуренції з боку інших банків: 8058978,87 грн. + 14838795 грн. = 22897773,87 грн. Тоді показник еластичності репутаційного ризику до факторів ризику втрати ліквідності $= (23600000 - 20460602,92) / 20460602,92 / ((-385166,16 - (-270159,82)) / -270159,82) = 6,99\%$. Тобто зміни рівня ліквідної позиції на 1% спричинить зростання збитків від втрати клієнтів на 6,99%.

Відповідні розрахунки здійснюються для різних факторів, що чинять вплив на рівень ризику ліквідності і репутації.

Отже діалектичний взаємозв'язок та взаємообумовленість репутаційного ризику та інших банківських ризиків призводить до необхідності інтегрованого управління ризиками, що дозволить забезпечити позитивний фінансовий результат в умовах невизначеності, прогнозувати настання ризикових подій як для репутації, так і для фінансового стану банку, а також приймати заходи щодо їх запобігання та мінімізації негативних наслідків таких подій.

Отже, для забезпечення ефективного управління репутаційним ризиком необхідно вжити наступних заходів:

1. Формувати та підтримувати довірчі відносини зі стейкхолдерами: акціонерами, інвесторами, клієнтами, контрагентами на основі надання їм повної, об'єктивної і достовірної інформації про діяльність банку.

2. Формувати позитивні враження з боку клієнтів та виправдання їх очікувань на основі якісного обслуговування. Для цього необхідно значну увагу приділяти мотивації співробітників банків та їх навчанню, і надавати персоналу нову й необхідну для прийняття раціональних управлінських рішень інформацію, демонструючи співробітникам, яким чином їх дії/бездіяльність можуть позначитися на діловій репутації банку.

3. Розробляти та впроваджувати внутрішні документи банку, що містять загальні рекомендації з управління діловою репутацією і мінімізації загрози втрати позитивної ділової репутації. З цією метою можуть бути використані методичні підходи, розглянуті у даному підрозділі.

4. Побудувати систему контролю вищим керівництвом банку над змінами ділової репутації банку і рівнем репутаційного ризику. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг банків-конкурентів, власних філій й підрозділів, що поліпшить швидкість і якість обслуговування клієнтів та збільшить кількість позитивних відгуків про банк, що позначиться на підвищенні рівня ділової репутації.

5. Оцінка передумов виникнення ризиків ділової репутації банку має стати основою для планового управління процесами формування його позитивної репутації, що дає більш передбачуваний та істотний ефект, дозволяє мінімізувати репутаційні ризики, а також дає можливість виконати стратегічні завдання репутаційного ризик-менеджменту, зорієнтуватися на випередження, попередження кризових та надзвичайних ситуацій в діяльності банків.

3.2. Методичні підходи до визначення результатів діяльності банку з урахуванням його ділової репутації

Руйнівні наслідки світової економічної кризи, проблеми розвитку економіки України в сучасних умовах, відсутність необхідної координації між діями уряду та Національним банком України ускладнюють діяльність банків, зменшують їх прибутковість, що призводить до зростання ризиків і знижує рівень ділової репутації та генерує процеси зростання рівня репутаційного ризику банків на фінансовому ринку.

Як відомо, втрата ділової репутації банків може призвести до втрати

більшості їх клієнтів і ділових зв'язків з іншими стейкхолдерами, що, в свою чергу, погіршує ліквідність та платоспроможність банків та може довести до їх банкрутства. Тому для прийняття банками ефективних антикризових превентивних дій необхідно своєчасно ідентифікувати та оцінити ризик втрати репутації банку, що актуалізує дослідження існуючих методик оцінки впливу репутаційного ризику на результати діяльності банків України.

Для виявлення репутаційних загроз у банківському секторі економіки необхідно провести ідентифікацію тенденцій розвитку українського ринку банківських послуг.

Проведений у монографії аналіз результатів діяльності банків за останні п'ять років свідчить, що з 2014 року спостерігається стійка тенденція до скорочення як кількості банків, так й їхніх структурних підрозділів.

Так, якщо на початку 2014 року на фінансовому ринку здійснювали свою діяльність 180 банків зі 19290 структурними одиницями, то на початок 2019 р. в Україні здійснювало свою діяльність всього 77 банків зі 8509 структурними підрозділами, тобто скорочення склало 57% та 56% відповідно (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка кількості банків України

Кількість одиниць	Станом початок року:						Зміна (+,-) 2019/2014
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Банків	180	163	117	96	82	77	-103
Структурних одиниць	19290	15082	11871	10316	9489	8509	-10781

Джерело: розроблено за даними НБУ [184].

Проведений аналіз змін позицій банків України на фінансовому ринку доводить необхідність визначення передумов скорочення кількості банків, серед яких зазначимо наступні:

– по-перше, у передкризовий період (мається на увазі остання світова криза) на фінансовому ринку України активізувалися угоди щодо придбання національних банків іноземними інвесторами, тому вітчизняні банки нарощували мережу філій, щоб, по-перше, збільшити свою ринкову вартість для представників іноземного капіталу; по-друге, для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг;

– по-друге, користуючись термінологією концепції кредитних циклів, цей період можна охарактеризувати як «кредитний бум», коли конкуренція на кредитному ринку призводила до активного нарощування банками філій: це збільшувало питому вагу їх кредитів на ринку та забезпечувало конкурентні

переваги у боротьбі за частку ринкового прибутку; в цілому це сприяло збільшенню як кількості банків, так і їх структурних одиниць [185; 186];

– по-третє, аналіз результатів впливу світової кризи на вітчизняний банківський сектор довів наступне: банки у період кредитного буму накопичили значні обсяги прихованих кредитних ризиків, які реалізувались при настанні кризи та призвели до виникнення ризиків ліквідності та платоспроможності; тому значна кількість позичок перейшла в категорію проблемних, а банки при формуванні резервів за такими позичками стали збитковими; в результаті, іноземні банки частково покинули вітчизняний ринок, а значна кількість національних – збанкрутіла;

– по-четверте, оскільки процеси виходу іноземних банків з ринку та банкрутства національних є досить затяжними, саме тільки з початку 2014 року починається зменшення кількості банків та філій, крім того змінилась політика регулятора до збиткових банків з ліберальної до жорсткої, так званої «політики очищення» банківської системи України;

– по-п'яте, на зменшення кількості банків та їх філій вплинула анексія Криму та бойові дії на Луганщині та Донбасі;

– по-шосте, не всі банки об'єктивно виведено регулятором з ринку, так, на початок 2019 року суди «повернули» 12 банків на ринок, однак скасування рішення НБУ про віднесення банку до категорії неплатоспроможних не відновляє його платоспроможності, довіри клієнтів та ділової репутації.

Проведений у дослідженні аналіз об'єктивних та суб'єктивних причин ліквідації українських банків за досліджуваний період згруповано на рис. 3.8.

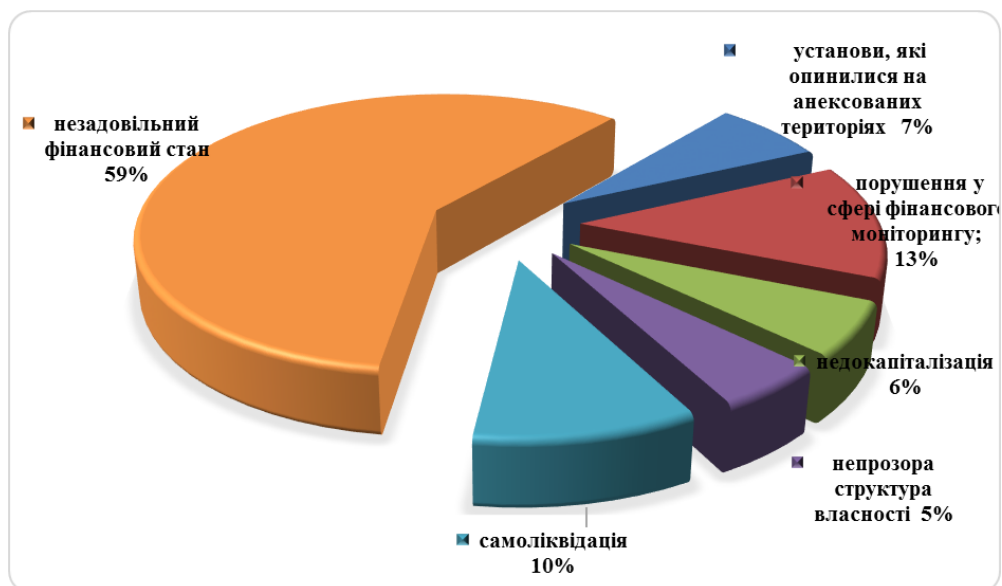


Рис. 3.8. Причини виведення банків України з ринку з 2014 по 2019 рр.
Джерело: розроблено за даними НБУ [184].

Як зазначалось вище, з 2014 до 2019 рр. з фінансового ринку виведено 105 банків, з них: 59 % – через незадовільний фінансовий стан, 7% виведених банків – це установи, які опинилися на анексованих територіях у Криму та в зоні проведення антитерористичної операції, ще 10% банків припинили діяльність на ринку за бажанням власників (самоліквідація), 13% банків виведено за порушення у сфері фінансового моніторингу та відвертий фрод (від англ. fraud – «шахрайство»), 6% – виведено з причин недотримання мінімальних вимог до капіталу та 5% банків – через непрозору структуру власності.

Визначені результати діяльності банків України вплинули на їх ділову репутацію: вона з позитивної, починаючи з 2011 року, поступово перетворилась у негативну. Вкладники та позичальники організовували «фінансові майдани», інвестори перестали розміщувати вільні гроші в банках, суспільство та ЗМІ розповсюджувало негативну інформацію щодо якості діяльності банків [187].

Національний банк України для відновлення позитивної ділової репутації вітчизняних банків з 2017 року до сьогодні поступово вживає певних заходів:

- визначає основними стратегічними завданнями у сфері реструктуризації і так званого «очищення» банківської системи необхідність підвищення капіталізації банків [188];
- розробляє заходи з посилення захисту прав позичальників [190];
- вимагає транспарентності щодо результатів діяльності банків [189];
- впроваджує вимоги до підвищення якості управління ризиками [191; 166];
- пропонує рекомендації щодо впровадження дієвого корпоративного управління [189].

Результатами впровадження зазначених заходів регулятора будуть такі:

- вкладники зможуть бути впевнені, що їх кошти будуть повернуті вчасно та у повному обсязі;
- залучені банками кошти будуть спрямовуватися на кредитування бізнесу підприємств реального сектору, зокрема, малого та середнього, а не на фінансову підтримку компаній, що належать акціонерам банку [192];
- обсяги кредитних ресурсів, доступних для підприємств, будуть зростати, а їх вартість – знижуватись, адже залучені кошти спрямовуються на внутрішній ринок [193];
- завдяки відкритій структурі власності банків клієнти можуть зробити власний висновок, наскільки вони довіряють акціонерам, що буде сприяти формуванню у суспільстві позитивної ділової репутації;

– стійкість банків до макроекономічних шоків підвищиться, оскільки сучасні вітчизняні банки поступово формують достатній запас ліквідності та капіталу для стабільної діяльності навіть в умовах рецесії, як свідчать останні результати стрес-тестування [194].

У результаті впливу зазначених заходів НБУ на діяльність банків, їх ділова репутація повинна значно покращитися, репутаційні ризики – знизитись, тому виникає необхідність адекватної оцінки цих процесів.

Як було зазначено в першому розділі, оцінка може здійснюватись якісними та кількісними показниками. З урахуванням окресленого завдання – визначення результатів діяльності банків з урахуванням їх ділової репутації, на наш погляд, найбільш ефективним для його виконання є такий кількісний показник, як гудвіл.

Особливістю цього кількісного показника вартості ділової репутації банку є те, що він визначається у грошових одиницях. Гудвіл не є складовою репутації, він є її фінансовим показником і, по суті, є симбіозом ділової репутації, іміджу, бренду, розташування, рентабельності банку на ринку, тобто результатом впливу всіх непрямих факторів, які дозволяють прогнозувати підвищення прибутковості банку, порівняно із середньою прибутковістю банківської системи.

Необхідність використання гудвілу для розрахунку вартості ділової репутації банку визначається наступними причинами [127]:

1) необхідністю підвищення якості управління діловою репутацією банку: показники гудвілу застосовуються при побудові іміджу та репутації банку, для їх якісного аналізу і коригування відповідно завданням стратегічного довгострокового розвитку;

2) оцінка гудвілу необхідна для аналізу ефективності його використання і впливу на рівень прибутковості банку: гудвіл – це нематеріальний актив, що впливає на прибутковість банку і є його конкурентною перевагою на фінансовому ринку;

3) використання гудвілу необхідне при загальній оцінці поточного стану ділової репутації банку, так як його кількісне значення сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень, у тому числі, спрямованих на мінімізацію репутаційного ризику.

Важливими для формування методичних підходів до кількісної оцінки ділової репутації є наукові розробки Г. Десмонда і Р. Келли [95], які пропонують системний підхід при обґрунтуванні необхідності використання гудвілу. Для виконання завдань дослідження пропонуємо їх рекомендації щодо виокремлення трьох складових гудвілу адаптувати до специфіки

банківського бізнесу. А саме: при розрахунку гудвілу для банків необхідно враховувати наступне:

- по-перше, наявність та обсяги операційних активів, що існують безпосередньо в банку та готові до користування, серед них найбільш важливими є: фінансовий капітал, управління (менеджмент) та трудовий капітал (персонал банку) [196]. Якість і концентрація цих компонентів в одному банку та ефективне їх функціонування як єдиного цілого створюють додатковий синергетичний ефект;

- по-друге, наявність та обсяги додаткового економічного прибутку (додатковий економічний прибуток – це прибуток банку, що перевищує середні значення у банківському секторі);

- по-третє, необхідно враховувати очікуванні ймовірні події, які відбудуться у майбутньому і не матимуть безпосереднього зв'язку з поточною діяльністю окремого банку. Серед них виокремлюють такі: очікувані злиття й поглинання, ймовірні фінансові інвестиції майбутніх інвесторів або клієнтів, прогнозовані інноваційні банківські продукти.

У сучасних умовах розвитку міжнародного банківського бізнесу використовується декілька основних підходів до визначення вартості гудвілу:

- кількісна оцінка ділової репутації як перевищення ринкової вартості фірми над вартістю її чистих активів [197; 198];

- оцінка гудвілу за обсягами реалізації продуктів; оцінка гудвілу методом надлишкових прибутків;

- поточне дисконтування оцінки майбутніх надприбутків на основі методики компанії «Brand Finance» тощо [199].

Слід зазначити, що зазначені вище підходи до оцінки нематеріальних активів, з якими ототожнюється ділова репутація, важко застосувати на практиці при визначенні гудвілу банків, оскільки більшість вхідних параметрів є або невідомими, або інформація про них відсутня у зв'язку з проблемами транспарентності вітчизняної економіки. Тому найбільш доступною для банківської системи України методикою, на наш погляд, є оцінка гудвілу методом надлишкових прибутків.

Оцінка гудвілу методом надлишкових прибутків ґрунтується на гіпотезі, тобто припущенні, що якщо один банк отримує більший прибуток на одиницю активів, ніж аналогічний банк, то це означає, що додатковий прибуток банку є результатом впливу його позитивної ділової репутації.

У дослідженні для вдосконалення рейтингової оцінки діяльності банків України запропоновано доповнити її показником гудвілу, що розраховується методом надлишкових прибутків.

Досягнення цього завдання потребує формування фокус-групи з 15 банків (АТ «УКРСИББАНК» [200]; [16], АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [201], АТ «АЛЬФА-БАНК» [202], АТ «КРЕДОБАНК» [203], АБ «УКРГАЗБАНК» [204], АТ «Райффайзен Банк Аваль» [205], АТ «ПУМБ» [206], АТ «Ощадбанк» [207], АТ «ОТП БАНК» [208], АТ «Укрексімбанк» [209], АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК» [210], АТ «ПРАВЕКС БАНК» [211], АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [212], Акціонерний банк «Південний» [213], АТ «Ідея банк» [214].

Для доказу гіпотези використаємо рейтинги стійкості банків, що пропонує Міністерство фінансів України.

Як відомо, рейтинги є поширеним інструментом в оцінці інформації та можуть бути індикатором ризиків. Рейтингові моделі часто є багатофакторними, вони передбачають аналіз фінансових і якісних показників діяльності банку [215; 216].

Рейтинг стійкості банків за методикою Міністерства фінансів України розраховується на основі показників фінансової звітності банків та іншої необхідної інформації з відкритих джерел з офіційних сайтів: НБУ, банків, банківських асоціацій, рейтингових агентств. Будується рейтинг на основі аналізу інформації за трьома напрямками.

1. Стресостійкість банку – здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, на яку впливає залежність від вкладів фізичних осіб; якість фондування; прибутковість; ліквідність; достатність капіталу.

2. Лояльність вкладників – успішність діяльності банку на роздрібному сегменті депозитного ринку (частка банку на ринку роздрібних депозитів; абсолютне та відносне зростання роздрібного портфеля вкладів тощо).

3. Експертна оцінка аналітиків – оцінка надійності банку з точки зору залучених до дослідження експертів.

Загальний бал рейтингу визначається як середнє арифметичне балів, отриманих банком за зазначеними трьома групами чинників, але без урахування показників його ділової репутації.

Тобто, на наш погляд, оскільки до складу якісних показників не входять показники оцінки ділової репутації, це не сприяє ідентифікації загроз її погіршення, тому не визначає реальний рівень репутаційного ризику банку на фінансовому ринку.

Вважаємо, що використання запропонованого показника (гудвілу), при дослідженні фінансової стійкості на основі розрахунку рейтингу вітчизняних банків, сприятиме виявленню банків з найбільшою позитивною діловою репутацією, і, відповідно – з найменшим рівнем репутаційного ризику.

Для визначення вартості гудвілу досліджуваних банків використано формулу, рекомендовану В. Рутгайзером [217, с. 149]:

$$\Gamma = \frac{\text{Чп}}{\text{Pa}} * 100\% - \text{ЧА} \quad (3.2.)$$

де Γ – гудвіл банку;

Чп – чистий прибуток до врахування резервів;

Pa – рентабельність чистих активів в середньому по банківській системі;

ЧА – величина чистих активів банку.

Показники рентабельності чистих активів у середньому по банківській системі за 2014–2018 роки представлені на рис. 3.9.

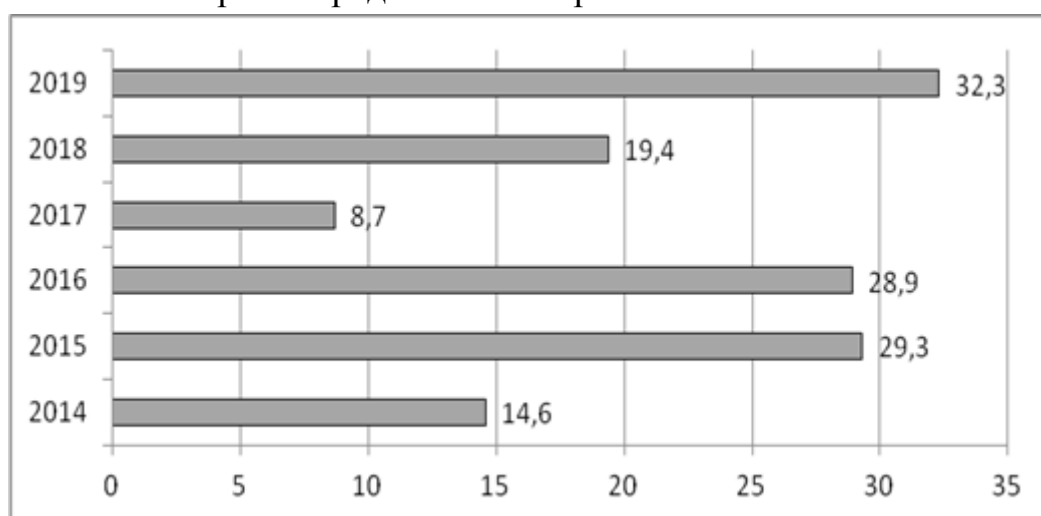


Рис. 3.9. Рентабельність чистих активів у середньому по банківській системі України за 2014–2019 роки, станом на початок року.

Джерело: розроблено за даними НБУ [184].

Розрахунки вартості гудвілу обраної фокус-групи банків проведено за даними відкритої звітності банків України з офіційного сайту НБУ (Додаток Б). Консолідовані результат розрахунків представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість гудвілу фокус-групи українських банків, млн. грн

Найменування банків	Станом на 01.01:						Зміна 2019/2014
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	9175	2290	4085	39790	26587	7610	-1565
АТ «УКРСИББАНК»	-388	1377	1465	26412	4465	3163	3551
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	1516	-888	3962	18648	2489	2150	634
АТ «ОТП БАНК»	4222	1148	-4426	1350	586	3378	-844
АТ «КРЕДОБАНК»	711	-463	382	5070	2025	119	-592
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	428	315	695	4723	760	-399	-827

Продовження таблиці 3.2

АБ «УКРГАЗБАНК»	-68	2936	936	4484	1712	41	109
АТ «Ощадбанк»	5303	-8526	9575	14088	-21290	-18022	-23325
АТ «Укрексімбанк»	3188	8373	423	47782	-2178	-5585	-8773
АТ «АЛЬФА-БАНК»	2969	7514	-2524	15392	3411	6641	3672
АТ «ПУМБ»	5973	4001	5727	16571	6190	2324	-3649
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	-562	-880	-2523	-1449	-1447	-2412	-1850
АТ «Ідея Банк»	1608	20	-569	2801	965	2272	664
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	-279	-1022	-1215	-3452	733	2760	3039
Акціонерний банк «Південний»	-495	-777	-307	3085	1139	-181	314

Джерело: розроблено за даними НБУ [184]

Як було зазначено вище, що більше вартість гудвілу банку, то вище його ділова репутація порівняно з іншими банками України.

Дані наведеної табл. 3.2. свідчать, що на початок 2014 року найбільшу вартість гудвілу мали наступні досліджувані банки: АТ «Райффайзен Банк Аваль» – 9,2 млрд. грн., АТ «ПУМБ» – 6,0 млрд. грн. та АТ «Ощадбанк» – 5,3 млрд. грн.

Гудвіл наступної групи банків, таких, як: АТ «ОТП БАНК», АТ «Укрексімбанк» та АТ «АЛЬФА-БАНК» склав більш ніж 3 млрд. грн.

А такі банки, як АТ «УКРСИББАНК», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та Акціонерний банк «Південний» – мали від’ємну вартість гудвілу.

Проведений аналіз свідчить, що на протязі усього періоду дослідження АТ «Райффайзен Банк Аваль» підтримував високу вартість своєї ділової репутації. А такі банки, як: АТ «УКРСИББАНК», АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК», АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «КРЕДОБАНК» та АБ «УКРГАЗБАНК» на початок 2019 року, в порівнянні з 2014 р., також значно підвищили вартість гудвілу

Зазначимо, що кризові явища в економіці України за 2016 – 2017 роки та проблеми якості ризик-менеджменту негативно вплинули на ділову репутацію системно важливих банків України: АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк» та АТ «ПУМБ».

У результаті, станом на 01.01.2019 року найбільший показник гудвілу серед банків України мали АТ «Райффайзен Банк Аваль» – 7,6 млрд. грн., АТ «АЛЬФА-БАНК» – 6,6 млрд. грн., АТ «ОТП БАНК» – 3,4 млрд. грн. та АТ «УКРСИББАНК» – 3,2 млрд. грн. З від’ємним гудвілом спрацювали АТ «ПРОКРЕДИТБАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», та Акціонерний банк «Південний».

Зауважимо, що абсолютна величина гудвілу, на наш погляд, недостатньо оцінює ділову репутацію окремого банку в порівнянні з іншими суб’єктами

банківської системи. Більш доцільним у даному випадку може бути використання відносного показника (E_T): співвідношення вартості гудвілу до чистих активів банку (формула 3.3):

$$E_T = G / \text{ЧА} \quad (3.3)$$

Розрахунки відносного показника (E_T) ділової репутації банків за період з 2014 по 2018 роки наведено в Додатку Б.1. Результати розрахунків проілюстровано на рис. 3.9.

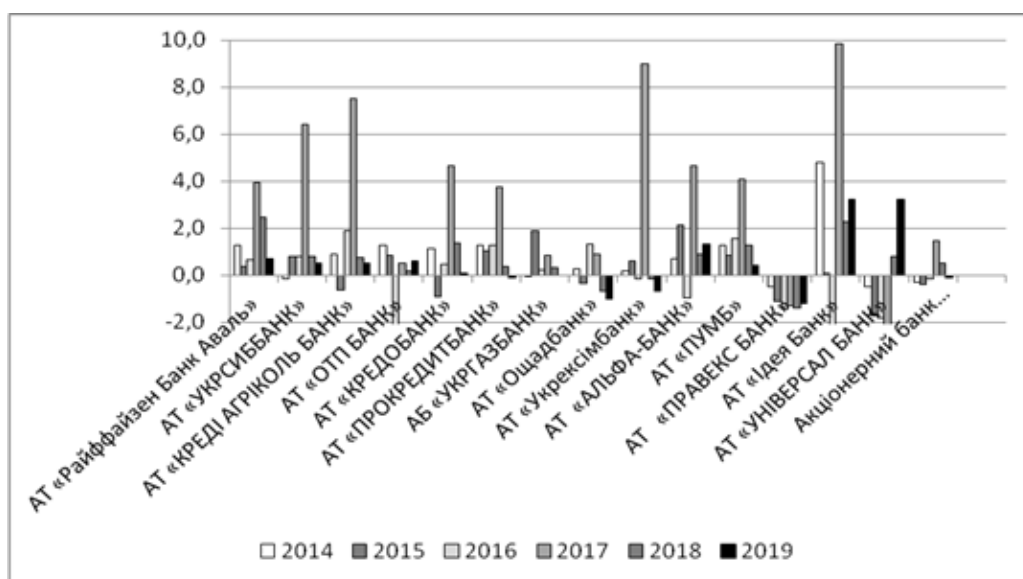


Рис. 3.9. Динаміка відносного показника (E_T) ділової репутації групи банків України.

Джерело: складено за даними [184].

Отже, розмір гудвілу, отриманого на 1 грн. чистих активів у кожному з досліджуваних банків за останні п'ять років змінювався залежно від результатів діяльності окремого банку та банківської системи України в цілому.

Так, наприклад, станом на 01.01.2014 року найбільше значення « E_T » має ПАТ «Ідея Банк» (4,77), а від'ємне значення мають п'ять із 15 банків (АТ «УКРСИББАНК», АТ «ПРАВЕКС БАНК», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», Акціонерний банк «Південний», АБ «УКРГАЗБАНК»). Станом на 01.01.2015 р. найбільше значення показника (2,14) отримує ПАТ «АЛЬФА-БАНК». В 2016 році досліджуваний показник значно зростає у більшості банків, що аналізуються, особливо у банку АТ «Ідея Банк» – до розміру 9,86

грн. гудвілу на 1 грн. чистих активів, а у АТ «Укрексімбанк» цей показник – 8,99 та у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» – 7,53.

Динаміка змін рівня відносного показника «Е_Г» ділової репутації банків за останні п'ять років свідчить, що з початку 2014 року до 2017 року він мав тенденцію до зростання у АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ПУМБ», АТ «Ідея Банк», АТ «ПРОКРЕДИТБАНК». За 2017-2018 роки його величина значно знизилась в цілому майже по усіх досліджуваних банках.. Найбільше значення показника (Е_Г) станом на 01.01.2018 р. було у АТ «Райффайзен Банк Аваль» (2,44) та АТ «Ідея Банк» (2,28); на 01.01.2019 р. спостерігається значне зменшення показника (Е_Г) у досліджуваних банків за винятком АТ «Ідея Банк» (3,2) та АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (3,2).

Аналіз результатів проведених розрахунків свідчить, що для обґрунтування висунутої гіпотези дослідження та отримання більш об'єктивної оцінки результатів діяльності вітчизняних банків, є доцільним доповнити загальний рейтинг стійкості банків, який щомісячно публікується Міністерством фінансів, ще одним показником – співвідношенням вартості гудвілу до чистих активів банку (Е_Г).

Для врахування гудвілу банків при формуванні рейтингу рекомендуємо використовувати методику розрахунку, яка застосовується для визначення інших складових загального рейтингу, а саме: 1 бал, якщо значення Е_Г <(-1) від середнього значення; 2 бали, якщо значення Е_Г <(-0,25) від середнього значення; 3 бали, якщо значення Е_Г <(+0,25) від середнього значення; 4 бали, якщо значення Е_Г <(+1) від середнього значення; 5 балів, якщо значення Е_Г >(+1) від середнього значення. Отриманий рейтинг ділової репутації досліджуваних банків за рекомендованим алгоритмом наведено даними табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рейтинг ділової репутації фокус-групи українських банків,

млн. грн

Найменування банків	Станом на 01.01						Зміна 2019/2014
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	2,82	2,85	2,21	3,48	5	2,95	0,13
АТ «УКРСИББАНК»	3,45	3,39	3,71	5	2,91	2,52	-0,93
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	1,16	1,12	5	5	2,87	2,52	1,36
АТ «ОТП БАНК»	3,72	3,69	1	1	1,64	2,84	-0,88
АТ «КРЕДОБАНК»	1	1	3,06	5	3,71	1,57	+0,57

АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	3,86	3,87	5	2,95	2	1,44	-2,42
АБ «УКРГАЗБАНК»	5	5	2,54	1	1,87	1,52	-3,48
АТ «Ощадбанк»	1,43	1,37	5	1	1	1	-0,43
АТ «Укрексімбанк»	3,24	2,19	1,91	5	1,16	1	-2,24
АТ «АЛЬФА-БАНК»	5	5	1	5	2,95	3,84	-1,16
АТ «ПУМБ»	3,75	3,71	5	3,69	3,72	1,87	-1,88
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	1	1	1	1	1	1	0
АТ «Ідея Банк»	1,79	1,87	1	5	5	5	3,21
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	1	1	1	1	2,62	5	4
Акціонерний банк «Південний»	1,24	1,33	1,92	1	1,9	1,44	0,2

Джерело: розроблено за даними НБУ [184].

За останні три роки (з 2016 по 2018 рік включно) значний рейтинг вартості ділової репутації має лише АТ «Ідея Банк» (5 балів), стабільно низький рейтинг у АТ «ПРАВЕКС БАНК» (1 бал) та АТ «Ощадбанк» (1 бал), значно підвищив рейтинг АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»). У інших досліджуваних банків фокус-групи станом на 01.01.2019 року рейтинг вартості ділової репутації був нижче рівня 2016 року. Результати проведеного дослідження свідчать, що використання показника співвідношення вартості гудвілу до чистих активів банку більш якісно характеризує репутацію банків.

Для вдосконалення методичних підходів до визначення рейтингу стійкості фокус-групи банків з урахуванням сучасного впливу на ділову репутацію цифрової трансформації, пропонуємо загальний рейтинг стійкості банків визначати за чотирма критеріями: стресостійкості, лояльності вкладників, експертної оцінки аналітиків та гудвілу. Результати розрахунку рейтингу надано в Додатку В та даними табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок рейтингу стійкості групи банків з урахуванням ділової репутації, станом на початок року

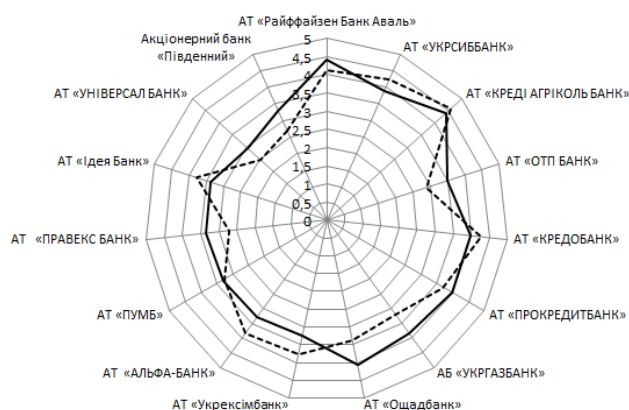
Найменування банків	Загальний рейтинг Міністерства фінансів України (ЗР)			Загальний рейтинг з урахуванням ділової репутації (ЗР _{др})			Відхилення ЗР _{др} від ЗР (+,-)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	4,41	4,74	4,58	4,12	4,81	4,18	-0,29	0,07	-0,40

Продовження таблиці 3.4

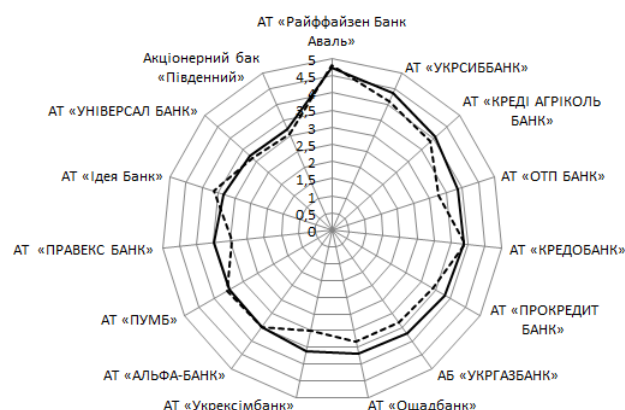
АТ «УКРСИББАНК»	3,88	4,38	4,49	4,22	4,09	4,03	0,34	-0,30	-0,47
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	4,41	4,06	4,05	4,59	3,85	3,63	0,18	-0,21	-0,43
АТ «ОТП БАНК»	3,49	3,87	4,15	2,89	3,29	3,85	-0,60	-0,58	-0,31
АТ «КРЕДОБАНК»	3,97	3,86	3,85	4,28	3,92	3,35	0,31	0,06	-0,50
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	3,98	3,81	4,03	3,70	3,40	3,42	-0,28	-0,41	-0,61
АБ «УКРГАЗБАНК»	3,84	3,72	3,83	3,22	3,34	3,37	-0,62	-0,38	-0,46
АТ «Ощадбанк»	4,06	3,69	3,65	3,39	3,34	3,17	-0,67	-0,36	-0,48
АТ «Укресімбанк»	3,25	3,61	3,69	3,77	3,01	3,07	0,52	-0,60	-0,62
АТ «АЛЬФА-БАНК»	3,29	3,52	3,53	3,84	3,50	3,80	0,55	-0,02	0,27
АТ «ПУМБ»	3,31	3,49	3,67	3,25	3,56	3,26	-0,06	0,07	-0,41
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	3,35	3,49	3,6	2,70	2,97	3,05	-0,65	-0,52	-0,55
АТ «Ідея Банк»	3,37	3,33	3,44	3,79	3,65	3,70	0,42	0,32	0,26
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	2,95	3,23	3,05	2,47	3,15	3,63	-0,48	-0,08	0,58
Акціонерний бак «Південний»	3,3	3,2	3,11	2,68	3,06	2,90	-0,63	-0,14	-0,21

Джерело: Розроблено за даними НБУ [84] та Мінфіну України [84].

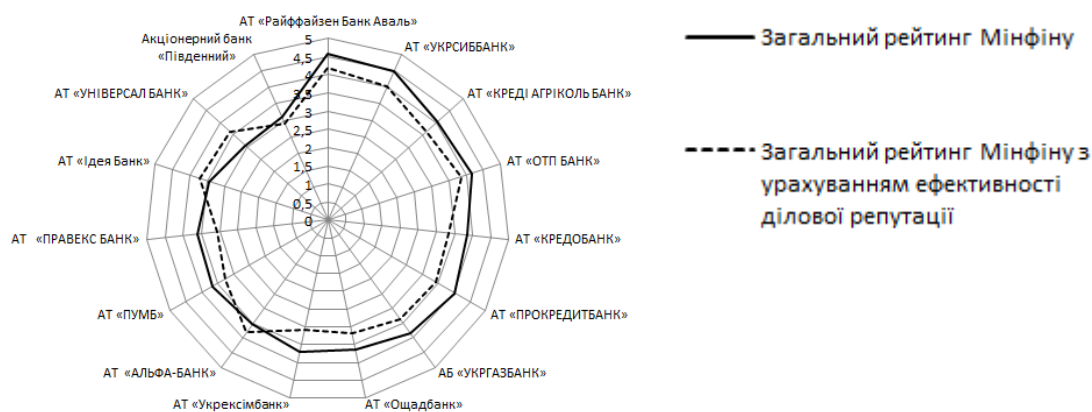
Дані табл. 3.4 свідчать, що банки, які мали за рейтингом ділової репутації найбільш високі оцінки значно підвищили свій загальний рейтинг стійкості банків, а найнижчі – навпаки значно його знизили. Наочно це підтверджується графіком (рис. 3.10).



Станом на 01.01.2017 року



Станом на 01.01.2018 року



Станом на 01.01.2019 року

Рис. 3.10. Загальний рейтинг стійкості банків станом на 01.01.2018 р.
Джерело: Розроблено за даними НБУ [184] та Мінфіну України [84].

З урахуванням рейтингу вартості ділової репутації станом на 01.01. 2017 року перевищили загальний рейтинг стійкості банків, розрахований Мінфіном такі банки, як: АТ «УКРСИББАНК» (на 0,34 бали), АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (на 0,18 балів), АТ «КРЕДОБАНК» (на 0,31 бали), АТ «Укрексімбанк» (на 0,52 бали), АТ «АЛЬФА-БАНК» (на 0,51 бали), АТ «Ідея Банк» (на 0,42 бали).

Через рік (на 01.01. 2018 року) свої місця у загальному рейтингу стійкості банків зберегли тільки АТ «КРЕДОБАНК» та АТ «Ідея Банк», до них приєднуються АТ «Райффайзен Банк Аваль» та АТ «ПУМБ». А на початок 2019 року низький рейтинг вартості ділової репутації призвів до зниження загального рейтингу стійкості 12 з 15 досліджуваних банків. Зазначене підтверджує наявність проблем у діяльності банків, пов'язаних як з загальними проблемами розвитку економіки, так і з внутрішніми проблемами функціонування кожного з банків.

Загальний рейтинг стійкості банків на початок 2019 року з урахуванням і без урахування вартості ділової репутації наведено даними табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розподіл місць у рейтингу стійкості фокус-групи банків України
станом на 01.01.2019 року**

Місце банку за рейтингом без урахування рейтингу вартості ділової репутації	Місце банку за запропонованим рейтингом (з урахуванням рейтингу вартості ділової репутації)
1.АТ «Райффайзен Банк Аваль»	1.АТ «Райффайзен Банк Аваль»
2.АТ «УКРСИББАНК»	2.АТ «УКРСИББАНК»
3.АТ «ОТП БАНК»	3.АТ «ОТП БАНК»
4.АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	4.АТ «АЛЬФА-БАНК»
5.АТ «ПРОКРЕДИТБАНК»	5.АТ «Ідея Банк»

6.АТ «КРЕДОБАНК»	6.АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
7.АБ «УКРГАЗБАНК»	7. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»
8.АТ «Укресімбанк»	8.АТ «ПРОКРЕДИТБАНК»
9.АТ «ПУМБ»	9.АБ «УКРГАЗБАНК»
10.АТ «Ощадбанк»	10.АТ «КРЕДОБАНК»
11.АТ «ПРАВЕКС БАНК»	11.АТ «ПУМБ»
12.АТ «АЛЬФА-БАНК»	12.АТ «Ощадбанк»
13.АТ «Ідея Банк»	13.АТ «Укресімбанк»
14.Акціонерний банк «Південний»	14.АТ «ПРАВЕКС БАНК»
15.АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	15. Акціонерний банк «Південний»

Джерело: Розроблено за даними НБУ [184] та Мінфіну України [84].

Як свідчать дані табл. 3.5 перші три банки зберегли свої місця у рейтингу, що враховує ділову репутацію, а з четвертого місця позиції банків змінюються: більш високі місця починають займати банки з більш якісним показником ділової репутації: АТ «АЛЬФА-БАНК», АТ «Ідея Банк», АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», вони дійсно мають позитивну репутацію на фінансовому ринку.

Результати проведеного аналізу дають підстави зробити висновок, що сформований загальний рейтинг стійкості українських банків з урахуванням вартості ділової репутації більш точно визначає їх фінансову стійкість на сучасному ринку банківських послуг.

Отже, за результатами аналізу можна констатувати наявність впливу показника ділової репутації (гудвілу) на показники рейтинг стійкості банків. Використання запропонованого показника (співвідношення вартості гудвілу до чистих активів банку) при визначенні рейтингу вітчизняних банків, який щомісячно публікується Міністерством фінансів України, сприятиме виявленню банків з найбільшою позитивною діловою репутацією, і, відповідно – з найменшим рівнем репутаційного ризику.

3.3. Аналіз якості сучасних методів оцінки репутаційних ризиків банків

Сучасні банки у своїй діяльності наражаються на велику кількість різних ризиків, одним із яких є репутаційний. Оскільки репутаційному ризику банків почали приділяти увагу лише з початку ХХІ століття, науково-методичні підходи щодо оцінки рівня репутаційних ризиків банку тільки починають розвиватись. У першому розділі монографії авторами систематизовано існуючі методи оцінки, визначено їх особливості, надано рекомендації щодо їх удосконалення, а завданням цього підрозділу є апробація тих методик оцінки рівня репутаційного ризику, які враховують особливості діяльності банку як

учасника фінансового ринку. Основними з них є: акумуляція грошових ресурсів та їх розміщення, трансформація ресурсів за обсягами, строками і ризиками.

Проведений автором аналіз використання дослідниками різних методик оцінки репутаційного ризику банків дають підстави зробити висновок, що найбільш часто використовуються бально-ваговий, рейтинговий та статистичний методи оцінки репутаційних ризиків.

Виявлення загроз втрати ділової репутації потребує проведення аналізу всіх напрямів та умов функціонування банку на предмет наявності або можливості реалізації репутаційного ризику.

Проведений аналіз іноземної наукової літератури, присвячений формуванню та використанню методів оцінки репутаційного ризику банків [218–222], дозволяє визначити, що в якості основних інструментів оприлюднення результатів оцінки репутації використовуються рейтинги і ренкінги, а як джерела інформації – відкриті дані з сайтів центральних банків, рейтингових агентств та інформаційно-аналітичних порталів. Зазначені джерела використовуються і в нашому дослідженні.

Для здійснення та порівняння результатів оцінки рівня репутаційного ризику за різними методиками було сформовано фокус-групу з 10 банків, які представлені в Одеському регіоні та користуються довірою у стейкхолдерів, а саме:

- державні банки: АТ «Укресімбанк», АТ «Ощадбанк»;
- банки іноземних банківських груп: ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «ОТП БАНК» і АТ «УКРСИББАНК»;
- банки з вітчизняним приватним капіталом: АТ «ПУМБ», ПАТ «МТБ» [223], Акціонерний банк «Південний», ПАТ «БАНК ВОСТОК» [224].

Оцінку досліджуваних банків здійснимо на основі бально-вагового методу оцінки ділової репутації за методикою В. Мануйленко [225].

Як відомо, бально-ваговий метод (метод оціночних карт) припускає оцінку ризику зіставленням із заходами щодо його мінімізації. На основі експертного опитування вибираються інформативні критерії для цілей управління ризиком з визначенням їх відносної значущості (вагових коефіцієнтів). Потім визначені критерії зводяться в таблиці (оціночні карти) і оцінюються на основі різних шкал.

Результати опитування підлягають обробці з урахуванням вагових коефіцієнтів і зіставлення в розрізі напрямів діяльності банку, окремих видів операцій, послуг та інших угод. Використання даного методу сприяє виявленню слабких та сильних сторін банку в управлінні ризиком.

Особливістю цієї методики є використання для визначення репутаційного ризику банку ознак, що об'єднуються у три блоки (складові): 1) іміджевий; 2) організаційно-функціональний; 3) корпоративно-комунікативний.

Наступним етапом дослідження є характеристика кожного з виокремлених блоків,

1. Іміджева складова передбачає такі характеристики як: репутація керівника – r ; репутація засновників і основних акціонерів банку – I_2 ; соціально-ділова активність банку – I_3 ; зв'язок з кримінальними структурами, ведення сумнівного бізнесу або операцій – I_4 ; суспільне сприйняття банку – I_5 ; лідерське позиціонування в системі взаємодії із зацікавленими сторонами – I_6 . Більш конкретизовані дані наведено у Додатку Б.3.

2. До критеріїв організаційно-функціонального блоку репутаційних ризиків відносяться: фінансовий стан банківської установи – O_1 ; якість обслуговування клієнтів – O_2 ; трансформація інших банківських ризиків в репутаційний – O_3 (Додаток Б.4).

3. Критеріями бальної оцінки процесів корпоративно-комунікативного блоку є: управління взаємовідносинами з клієнтами – K_1 ; внутрішньо корпоративні комунікації – K_1 ; фінансове управління – K_1 , комунікації з усією аудиторією зацікавлених сторін – K_1 (Додаток Б.5).

Після оцінки всіх складових репутаційного ризику банку розраховується загальна кількість балів ($P_{\text{репутацію}}$) за формулою:

$$P_{\text{репутацію}} = 0,4B_{\text{імідж}} + 0,3B_{\text{орг-функц}} + 0,3B_{\text{корп-ком.}}, \quad (3.4)$$

де $B_{\text{імідж}}$ – кількість балів отриманих при оцінці іміджевої складової;

$B_{\text{орг-функц}}$ – кількість балів отриманих при оцінці організаційно-функціональної складової;

$B_{\text{корп-ком.}}$ – кількість балів отриманих при оцінці корпоративно-комунікативної складової.

Вагові коефіцієнти моделі у дослідженні використовуємо ті, які пропонуються В. Мануйленко. Схематично алгоритм проведеної бально-вагової оцінки репутаційного ризику зображено на рис. 3.11. Результати дослідження наведені в Додатку Б.6.

Для апробації даної методики була сформована експертна група з науковців та банківських співробітників. Також для оцінки ризиків були використана інформація з офіційного сайту НБУ, сайтів досліджуваних банків та ЗМІ. Оцінка репутаційного ризику досліджуваних банків проводилась за підсумками діяльності 2016 та 2018 років.

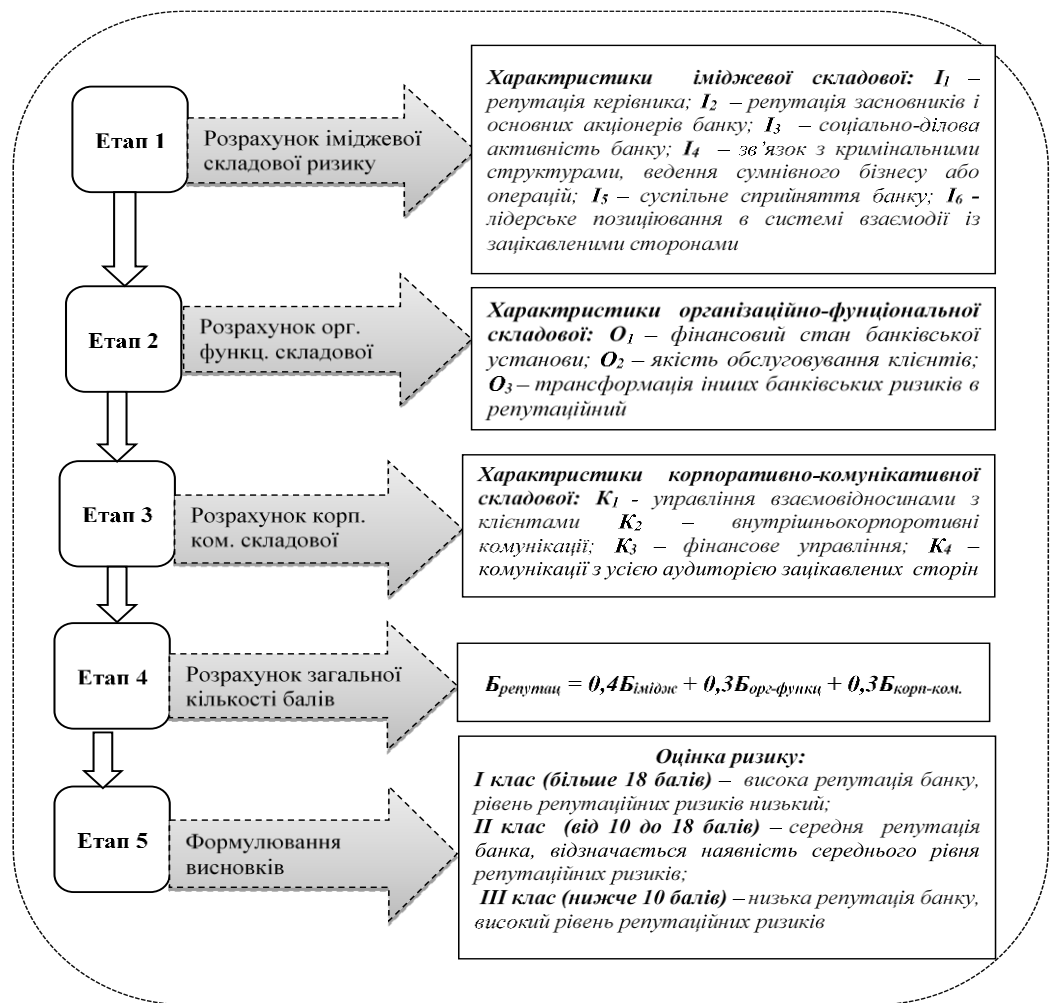


Рис. 3.11. Методика оцінки репутаційного ризику банку за бально-ваговим методом.

Джерело: Розроблено за даними [226].

Залежно від кількості отриманих балів, банки фокус-групи за розміром загроз реалізації репутаційних ризиків групуються в класи:

I клас – (більше 18 балів): високий рівень репутації банку (ділова репутація позитивна), тобто рівень репутаційних ризиків є низький; основними результатами, що вплинули на кількість отриманих банком балів є: позитивна думка клієнтів, контрагентів і партнерів про керівника і власників банку; активна участь банку в соціально-економічному житті регіону, у виставках і конференціях, у фінансуванні соціально значимих проектів; наявність довгострокової обґрунтованої стратегії розвитку банку; бездоганні ділові якості керівного складу, високий рівень їх кваліфікації, позитивний імідж колективу, відсутність негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування у банку; відсутність інформації про зниження розміру капіталу банку, про порушення впродовж звітного періоду обов'язкових

нормативів, про затримку платежів клієнтів; стабільна динаміка закриття вкладів і депозитів (у межах середніх значень по банківській системі), відсутність непередбачених збитків, зниження об'єму протермінованої заборгованості й зростання якості кредитного портфелю; відсутність звільнення співробітників, поведінка співробітників є бездоганною, їх задоволення умовами праці та лояльність є високими; відсутність звинувачень в небезпеці банківського бізнесу, інформаційна прозорість, високий рівень довіри до банку з боку органів влади і населення.

II клас (від 10 до 18 балів) – середня якість ділової репутації банку, що свідчить про накопичення загроз щодо підвищення рівня репутаційного ризику; основні результати, які вплинули на кількість отриманих банком балів є такі: керівник, засновники і акціонери сприймаються суспільством як надійний діловий партнер; банк бере епізодичну, нерегулярну участь в соціальних проектах, населення не проінформоване про них; наявність негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування у банку впродовж звітного періоду; існують одноразові факти несвоєчасної передачі форм звітності в НБУ та повідомлень в Держфінмоніторинг; наявність незначної кількості заяв співробітників про звільнення; договірні зобов'язання в цілому виконуються, проте зафіксовані деякі порушення, незначні збільшення кількості помилок персоналу під час обслуговування клієнтів; зафіксований разовий факт неетичної поведінки співробітників, їх задоволення умовами праці й лояльність знаходяться на середньому рівні; зафіксовано зниження на звітну дату капіталу банку в сумі не більше 5% порівняно з попередньою звітною датою, а також одноразове порушення обов'язкових нормативів; спостерігаються разові, нерегулярні затримки платежів клієнтів; наявне незначне зниження (до 5%) нарощування обсягів протермінованої заборгованості за кредитами та погіршення якості кредитного портфеля, незначна негативна динаміка щодо закриття вкладів і депозитів; спостерігаються непередбачувані збитки у незначних розмірах.

III клас (нижче 10 балів) – низька репутація банку (негативна ділова репутація), що свідчить про високий рівень репутаційних ризиків; основними причинами, які вплинули на кількість отриманих банком балів є такі: керівник, засновники і акціонери сприймаються суспільством як ненадійні, нечесні ділові партнери; банк не приймає участі в соціально значимих заходах; існують неодноразові факти несвоєчасної передачі форм звітності у НБУ та повідомлень у Держфінмоніторинг; наявні негативні відгуки клієнтів про якість обслуговування і корпоративну культуру співробітників банку; спостерігається значна кількість помилок персоналу при обслуговуванні клієнтів; зафіксовані факти неетичної поведінки співробітників, їх

задоволення умовами праці та лояльність знаходиться на низькому рівні; зростає кількість звільнених співробітників з одночасним зниженням прибутку банку; спостерігається зниження на звітну дату капіталу банку в розмірі від 5 до 50% порівняно з попередньою звітною датою; наявні порушення впродовж звітного періоду обов'язкових нормативів більш ніж один раз, регулярна затримка платежів клієнтів, значна негативна динаміка закриття вкладів і депозитів; зростають обсяги протермінованих кредитів від 5 до 30%, погіршується якість кредитного портфелю; наявний високий рівень непередбачуваних збитків; спостерігаються низький рівень якості послуг, неодноразові порушення договірних зобов'язань; у банку відсутня довгострокова обґрунтована стратегія бізнесу; існує небезпека банківському бізнесу, інформаційна непрозорість та низький рівень довіри до банку з боку органів влади і населення.

Отже, за результатами проведеного аналізу ділової репутації в банках, робимо висновок, що у тих банків фокус-групи, що отримали найбільшу кількість балів, рівень репутаційного ризику оцінюється як низький і, навпаки, у банках останньої групи рівень ризику визнається значним.

Результати дослідження рівня репутаційного ризику групи банків бально-ваговим методом наведено табл. 3.6.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки репутаційного ризику за бально-ваговим методом, які надано в табл. 3.6 можна зробити наступні висновки: за 2016 та 2018 роки у досліджуваних банків відсутня негативна ділова репутація, та, відповідно, рівень репутаційних ризиків є низьким.

З таблиці видно, що з 10 банків фокус-групи за 2016 рік:

– за високим рівнем репутації банку і низьким рівнем репутаційного ризику було оцінено шість банків: АТ «Укрексімбанк», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «БАНК ВОСТОК», Акціонерний банк «Південний», ПАТ «МТБ БАНК».

Таблиця 3.6

**Підсумки дослідження репутаційного ризику фокус-групи банків
бально-ваговим методом за 2016 та 2018 рр.**

Банки	Оцінка		Клас		Рівень репутації		Рівень ризику	
	2016 р.	2018 р.	2016 р.	2018 р.	2016 р.	2018 р.	2016 р.	2018 р.
АТ «Ощадбанк»	18	18,2	II	I	Середній	Високий	Середній	Низький
АТ «Укрексімбанк»	21,4	16,8	I	II	Високий	Середній	Низький	Середній
ПАТ «Промінвестбанк»	19,2	14,3	I	II	Високий	Середній	Низький	Середній

АТ «Райффайзен банк Аваль»	19,2	18,8	I	I	Високий	Високий	Низький	Низький
АТ «ПУМБ»	17,6	18	II	II	Середній	Середній	Середній	Середній
АТ «ОТП БАНК»	17,2	19,4	II	I	Середній	Високий	Середній	Низький
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	21,8	22,8	I	I	Високий	Високий	Низький	Низький
АТ «УКРСИББАНК»	16	19,4	II	I	Середній	Високий	Середній	Низький
Акціонерний банк «Південний»	23,4	19,4	I	I	Високий	Високий	Низький	Низький
ПАТ «МТБ БАНК»	20,4	20,2	I	I	Високий	Високий	Низький	Низький

Джерело: розроблено автором.

Це означає, що керівники і акціонери банків сприймалися суспільством як надійні ділові партнери, банки приймали активну участь в соціальних проектах, були відсутні негативні відгуки клієнтів про якість обслуговування у банку впродовж звітної періоду.

Договірні зобов'язання виконувались повністю, не спостерігалось неетичної поведінки співробітників, їх задоволення умовами праці і лояльність знаходилась на високому рівні. Величина капіталу не знижувалася, на звітну дату також була відсутня негативна динаміка вкладів і депозитів, які закриваються;

– за середнім рівнем репутації і середнім рівнем репутаційного ризику було оцінено чотири установи: відділення АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «ОТП БАНК» і АТ «УКРСИББАНК».

Зазначене означає, що керівник і акціонери банків сприймалися суспільством як надійні ділові партнери, банки приймали епізодичну участь в соціальних проектах, відзначалася незначна наявність негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування у банку впродовж звітної періоду. Договірні зобов'язання в цілому виконувались, проте були зафіксовані нечисленні порушення, разові факти неетичної поведінки співробітників. Задоволення співробітників умовами праці та їх лояльність знаходилися на середньому рівні.

Величина капіталу була знижена на звітну дату не більше ніж на 5% порівняно з попередньою звітною датою, спостерігалась незначна негативна динаміка вкладів і депозитів, які закриваються, а також непередбачувані збитки, але на низькому рівні.

Через два роки (на 01.01.2019 року) з 10 банків фокус-групи:

– чотири банки: АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «БАНК ВОСТОК», Акціонерний банк «Південний», ПАТ «МТБ БАНК» зберегли високий рівень ділової репутації, та, відповідно, низький рівень репутаційного ризику;

– три банки: АТ «Ощадбанк», АТ «ОТП БАНК» і АТ «УКРСИББАНК» підвищили ділову репутацію з середньої до високої (позитивної), тобто зменшили рівень репутаційного ризику;

– на середньому рівні ділової репутації та репутаційного ризику залишився банк АТ «ПУМБ», також через збиткову діяльність на середньому рівні ризику ділової репутації опинилися фінансові установи АТ «Укресімбанк» та ПАТ «Промінвестбанк».

Для порівняння отриманих результатів аналізу рівнів ділової репутації та репутаційного ризику з іншими існуючими методиками, з метою врахування результатів при розробці власної методики, протестуємо методику оцінки ділової репутації, яку пропонують дослідники М. Каз та Г. Таціян.

Зауважимо, що ця методика дослідниками апробована на результатах діяльності підприємств, тому у нашому дослідженні запропоновані питання було адаптовано до особливостей діяльності банків.

Основні положення цієї методики ґрунтуються на тому, що на рівень ділової репутації впливають:

- якість товару або послуг;
- рівень взаємовідносин персоналу організації з клієнтами;
- репутація керівників компанії; репутація споживачів продукції або послуг компанії;
- соціальна репутація та бізнес-імідж організації (представлення громадськості відносно сумлінності компанії у виконанні своїх зобов'язань) [228, с. 36].

Щоб оцінити репутацію та ризик її втрати, науковцями пропонується використати метод анкетування. Перелік критеріїв та їх оціночна шкала представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Критерії і шкали оцінки репутації організації методом анкетування

№ з/п	Критерій оцінки	Бали
1	Репутація керівника організації ($P_{ко}$)	
1.1	Висока репутація керівника організації	10
1.2	Репутація вища за середню	7
1.3	Середній рівень репутації	5
1.4	Репутація нижче середньої	3
1,5	Негативна репутація	0
2	Уявлення про якість обслуговування, яке склалося у клієнтів (Y_0)	

2.1	Висока якість обслуговування	10
2.2	Якість обслуговування клієнту вища за середню	9
2.3	Середній рівень обслуговування клієнтів	8
2.4	Рівень обслуговування клієнтів нижче середнього	5
2.5	Негативна думка клієнтів про якість обслуговування	0
3	Соціальна відповідальність (С _в)	
3.1	Високий рівень соціальної відповідальності організації	10
3.2	Рівень соціальної відповідальності організації вище середнього	8
3.3	Середній рівень соціальної відповідальності організації	6
3.4	Низький рівень соціальної відповідальності організації	3
3.5	Організація не турбується про соціально відповідальну поведінку	0
4	Уявлення споживачів про якість продукції та послуг (Я _{пп})	
4.1	Високий рівень якості продукції та послуг	10
4.2	Якість продукції та послуг вище середнього рівня	7
4.3	Якість продукції і послуг залишає бажати кращого	3
4.4	Вкрай низька якість продукції і послуг	0
5	Ділова культура організації (Д _к)	
5.1	Високий рівень ділової культури	10
5.2	Середній рівень ділової культури	7
5.3	Низький рівень ділової культури	2
5.4	Вкрай низька оцінка ділової культури організації	0
6	Фірмовий стиль (Ф _с)	
6.1	Оригінальний фірмовий стиль, який запам'ятовується	10
6.2	Фірмовий стиль залишає добре враження	8
6.3	Фірмовий стиль залишає нейтральне враження	6
6.4	Фірмовий стиль, що не запам'ятовується	2
6.5	У організації фірмовий стиль не розроблений	0
7	Бізнес-імідж (Б _і)	
7.1	Високопрофесійний бізнес-імідж	10
7.2	Бізнес-імідж вищий за середній	8
7.3	Стабільний бізнес-імідж	5
7.4	Низький рівень бізнес-іміджу організації	1

Джерело: розроблено за даними [228].

Рівень репутації організації (Р_р) авторами методики пропонується розраховувати за формулою:

$$P_p = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 K_{pij} \quad (3.5)$$

де Р_р – показник рівня репутації організації;

К_{pij} – оцінка і-тим експертом j-того критерію репутації;

i – кількість експертів;

j – кількість оцінюваних критеріїв репутації.

За результатами розрахунків оцінюється рівень ділової репутації організації та репутаційного ризику за шкалою, наведеною в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Шкала оцінки репутаційного ризику за методикою анкетування

Бали	Рівень репутації	Рівень репутаційного ризику
70 – 65	Високий	Низький
65-60	Вище середнього	Нижче середнього
60-50	Середній	Середній
50-40	Низький	Високий

Джерело: розроблено за даними [229; 230].

Необхідно зауважити, що дана методика розроблена дослідниками для підприємств реального сектору, тому її положення автором були адаптовані до особливостей діяльності банку: було використано механізм проведення аналізу за даною методикою, а питання, які слугують основою дослідження, адаптовано до умов діяльності сучасного банку.

Крім того, методику доповнено оцінкою рівня репутаційного ризику банків, що аналізуються.

У грудні 2018 року через соціальні мережі було проведено експертне анкетування щодо визначення рівня ділової репутації банків, обраних для дослідження на попередньому етапі – здійсненні оцінки бально-ваговим методом, з метою порівняння отриманих результатів за різними методиками.

Як відомо, до фокус-групи увійшли наступні банки: АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «БАНК ВОСТОК», Акціонерний банк «Південний», ПАТ «МТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «ОТП БАНК» і АТ «УКРСИББАНК».

У анкетуванні прийняли участь клієнти та персонал банків.

За даними отриманих та оброблених анкет, були визначені наступні результати (табл. 3.9):

– високий рівень оцінки ділової репутації отримали АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «ОТП БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», Акціонерний банк «Південний», що свідчить про низький рівень репутаційного ризику;

– рівень оцінки ділової репутації вище середнього отримали АТ «Укрексімбанк», ПАТ «МТБ БАНК», АТ «ПУМБ», АТ «УКРСИББАНК», ПАТ «Промінвестбанк», тому репутаційний ризик відповідно нижче середнього.

Таблиця 3.9

Оцінка репутації банків за результатами анкетування

Банки	Критерії оцінки репутації банків							Разом	Рівень ризику
	Р _{ко}	Я _о	С _в	Я _{пп}	Д _к	Ф _с	Б _і		
АТ «Ощадбанк»	9,2	9,2	9,6	9,3	9,5	9,4	9,3	65,5	Низький
АТ «Укрексімбанк»	8,3	7,6	8,4	9,0	9,1	9,2	9,1	60,7	Нижче середнього
ПАТ «Промінвестбанк»	7,9	8,4	9,0	8,6	8,8	9,4	8,5	60,6	Нижче середнього
АТ «Райффайзен банк Аваль»	9,8	9,7	9,2	8,9	9,4	8,9	9,6	65,5	Низький
АТ «ПУМБ»	9,6	9,9	9,9	9,4	9,2	9,2	8,2	65,4	Низький
АТ «ОТП БАНК»	8,9	7,3	9,3	9,5	7,9	8,1	9,1	60,1	Нижче середнього
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	9,9	8,2	9,6	9,6	7,3	9,3	9,1	65,0	Низький
АТ «УКРСИББАНК»	9,4	8,9	9,4	9,6	9,7	9,6	8,9	63,5	Нижче середнього
Акціонерний банк «Південний»	9,6	8,9	9,1	9,5	9,6	9,4	9,2	65,3	Низький
ПАТ «МТБ БАНК»	8,9	8,3	8,8	9,4	8,4	8,9	8,1	60,8	Нижче середнього

Джерело: розроблено автором.

Порівняльний аналіз результатів дослідження за двома методиками дозволяє дійти висновку, що вони підтверджують відсутність значного рівня репутаційного ризику у досліджуваних банках. Обидві розглянуті методики ґрунтуються на якісних показниках та думках експертів.

Однак перевагою методики В. Майнуленко є її структурованість: виокремлення складових, враховуючі надану значущість кожній, сприяли більш ґрунтовному аналізу, крім того, передбачається використання в якості експертів фахівців банківської справи та достовірної інформації про банки, яку ці експерти обробляють. Водночас, незважаючи на те, що запропонований бально-ваговий метод охоплює велику кількість індикаторів репутаційного ризику, результат формується суб'єктивними думками експертів.

За методикою М. Каз та Г. Таціян оцінка репутаційного ризику банку проводиться більш поверхнево, не враховуючи фінансово-економічну складову діяльності банку. В анкетуванні прийняло участь більше 50 експертів, результати опитування свідчать, що не всі експерти є обізнаними у банківській справі, крім того, велика кількість питань знижує якість анкетування.

Як було зазначено у першому розділі, під впливом розвитку цифровізації, інтернет-технологій, активності суспільства у соціальних мережах, створились умови для формування інноваційного методу визначення рівня ділової репутації Ех-індекс (індекс онлайн-репутації).

Відомо, що недооцінка банками важливої ролі соціальних мереж у формуванні громадської думки може призвести до серйозних репутаційних ризиків та втрат, а також зростання кількості нелояльних клієнтів.

У зв'язку з цим, актуальною є розробка ефективного механізму маркетингового управління онлайн-репутацією з метою не тільки підвищення лояльності контактних груп банку, але й збільшення прибутковості і рентабельності його діяльності [231].

При практичному застосуванні індикатора Ех-індексу для банків, створюється можливість кількісного виміру загроз, порівняння ділової репутації різних банків, оцінювання якості бренду, своєчасного розроблення та прийняття необхідних заходів для усунення виявлених загроз і визначення їх ефективності залежно від зміни індексу.

Для визначення важливості та раціональності даного індексу, з метою подальшого порівняння з результатами аналізу попередніх методик, розрахуємо Індекс онлайн-репутації для досліджуваної фокус-групи банків.

Механізм здійснення оцінки Ех-індексу полягає в підрахунку позитивних, негативних і нейтральних відгуків, знайдених в інтернеті та пошукових системах про об'єкт аналізу репутації (банків) і подальшій обробці отриманої статистики за методикою М. С. Обермана [231].

Оцінка Ех-індексу банків у пошукових системах проводилась з застосуванням програмних продуктів за наступним алгоритмом:

1) формувався список пошукових запитів $x_1, x_2, x_3 \dots x_i \dots x_m$ та період $p(x_i)$, за який проводяться запити (місяць, квартал, рік). У дослідженні Ех-індекс розраховується для фокус-групи банків: за четвертий квартал 2018 року;

2) визначаються пошукові системи, за якими буде вимірюватися Ех-індекс для зазначених банків.

Поширення оціночної інформації і формування репутації в діджитал-середовищі може здійснюватися за трьома основними каналами банківських комунікацій:

- власні медіа-канали, які перебувають у власності у банку (блоги, сайт, спільнота, профіль в соціальних мережах);

- придбані медіа-канали, орендовані банком (медійна реклама, контекстна реклама, спонсорство);

- добровільні медіа – споживачі самі поширюють інформацію про банківський продукт (чутка, вірусний ефект) [233].

Основні місця, в яких сконцентровані оцінки, коментарі та рекомендації та накопичується інформація про банк – це соціальні мережі, тематичні

спільноти, сайти відгуків, форуми, відеохостинги, спеціалізовані тематичні портали.

Дослідниками рекомендується вимірювання здійснювати за двома-трьома пошуковим системам. В Україні найбільш впливовими на думку аудиторії є такі пошукові системи: Google.com.ua, Meta.ua та Online.ua. Питому вагу популярності пошукових систем в Україні наведено даними табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Популярність пошукових систем в Україні

Пошукова система, S	Популярність в Україні (θ), %
<u>Google.com.ua</u>	52,7
<u>Meta.ua</u>	37,6
<u>Online.ua</u>	7,7
Інші	2,0

Джерело: розроблено автором за [234].

3) за результатами здійснення пошуку по кожній пошуковій фразі, у кожній пошуковій системі проводиться підрахунок позитивного і негативного контенту. На кожній знайденій пошуковою системою сторінці підраховуються позитивні або негативні відгуки щодо банку. Наступні розрахунки були проведені з використанням «Онлайн-калькулятора» розрахунку Ех-індекс репутації компанії [234].

4) далі за результатами пошукового запиту x визначається індекс репутації ех для кожної пошукової системи S за формулою 3.6 [236, с. 78]:

$$e_x(S, x) = \sum_{i=1}^n T_{i(S,x)} * P_i, \quad (3.6)$$

де P_i – ймовірність переходу (кліка) користувача пошукової системи на результат пошуку.

4) наступним етапом є визначення індексу репутації об'єкта оцінки в кожній пошуковій системі за формулою 3.7:

$$E_x^{S[Google.com.ua, Meta.ua, \dots]} = \frac{\sum_{j=1}^m e_x(S, x_j) * p_j}{\sum_j p_j} \quad (3.7)$$

6) завершується розрахунок Ех-індексу репутації визначенням суми індексів у кожній пошуковій системі помножених на її питому вагу за формулою 3.8:

$$E_x = \sum_S^{[...] } E_x^S * \theta(S) \quad (3.8)$$

На основі наведеного алгоритму у монографії розраховано індекси онлайн-репутації досліджуваних банків, їх результати представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Індекси онлайн-репутації банків України
(станом на 01.01.2019 р.)**

Банки	Індекс репутації e_x для пошукових систем: %			E_x -індекс, %
	<u>Google.com.ua</u>	<u>Meta.ua</u>	<u>Online.ua.</u>	
АТ «Ощадбанк»	34,4	66,0	60,9	52,85
АТ «Укресімбанк»	51,6	48,1	64,5	51,54
ПАТ «Промінвестбанк»	53,1	58,4	51,5	54,94
АТ «Райффайзен банк Аваль»	72,0	49,2	64,2	62,67
АТ «ПУМБ»	58,0	57,1	63,8	58,22
АТ «ОТП БАНК»	57,7	53,5	56,4	55,99
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	75,3	82,1	66,4	76,99
АТ «УКРСИББАНК»	56,9	65,8	66,7	61,20
Акціонерний банк «Південний»	66,0	64,5	58,4	64,70
ПАТ «МТБ БАНК»	72,0	63,8	57,7	67,53

Джерело: власна розробка.

Дані наведеної табл. 3.11 свідчать, що всі досліджені банки мають за 2018 р. рівень індексу онлайн-репутації вище 50%, а це означає, що користувачі інтернету мають позитивне враження від банків, що в свою чергу, підтверджує помірний рівень їх репутаційного ризику.

Таким чином, розрахований показник онлайн-репутації банків доповнює представлені методики, результати аналізу трьох методик співпадають, але, на нашу думку, загальним недоліком для зазначених методик є відсутність кількісних показників репутаційного ризику.

Тому вважаємо, що проведена оцінка репутаційного ризику досліджуваних банків носить суб'єктивний характер. Досягти адекватного поєднання якісних і кількісних методів оцінки репутаційного досить важко, тому пропонуємо його за авторською методикою, яка враховує більшу кількість показників для оцінки ризику і базується на фактичних даних та результатах оприлюднених рейтингів.

Авторська методика оцінки репутаційного ризику консолідує методичні підходи декілька методик [50; 237-240] і включає наступні етапи:

1) вибір показників репутаційного ризику на основі двох критеріїв: а) рекомендовані показники дослідниками проблем репутаційного ризику у наукових джерелах; б) наявність інформації у відкритому доступі (ЗМІ);

2) оцінка змін показників репутаційного ризику за період за 2014-2018 рр. (з виявленням позитивних змін та негативних загроз);

3) зіставлення кількості позитивних (positive) і негативних (negative) показників за схемою, наданою на схемі на рис. 3.11.

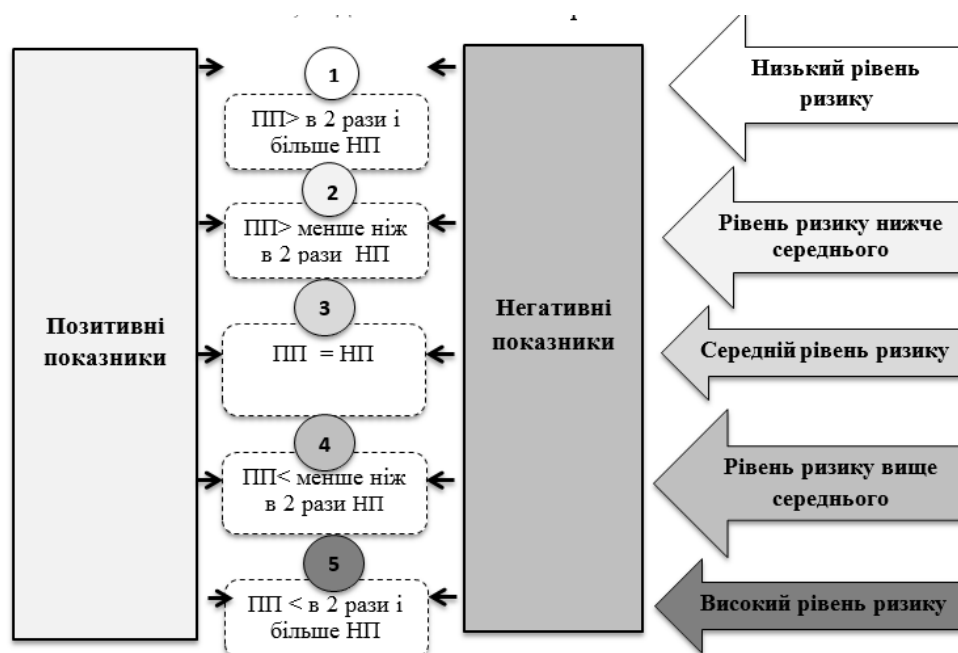


Рис. 3.11. Алгоритм розрахунку оцінки репутаційного ризику за авторською методикою.

Джерело: розроблено автором.

При оцінці рівня ризику втрати ділової репутації банківських установ, що досліджуються будемо орієнтуватися на показники, які згруповані в чотири групи:

- 1) перша група показників характеризує фінансовий стан банку;
- 2) друга група показників є результатом оцінки діяльності банку професійним співтовариством;
- 3) третя група показників висвітлює транспарентність результатів діяльності банку;
- 4) четверта група – характеризує особливості організації взаємодії банку з клієнтами.

У таблиці нами були виділені групи показників ділової репутації з метою подальшої оцінки рівня репутаційного ризику (табл. 3.12).

Показники ризику втрати ділової репутації

Групи показників	Показники зміни репутації
1. Зміна фінансового стану банку	1.1. Позитивний фінансовий результат банку за підсумками періоду 1.2. Стабільність розміру власного капіталу банку 1.3. Норматив достатності капіталу Н2 перевищує середній показник по банківській системі 1.4. Позики, кваліфікованих за 5 групою якості менше, ніж сформованих резервів на можливі втрати по позиках 1.5. Доля кредитів клієнтам в активах не нижче 50% 1.6. Доля процентних доходів по кредитах перевищує 50% доходів
2. Оцінка банку професійним співтовариством	Відсутність зниження рейтингу життєздатності банків у порівнянні з попереднім періодом за 2.1. Загальним рейтингом 2.2. Здібністю банку протистояти внутрішнім та зовнішнім ризикам (стресостійкість) 2.3. Лояльністю вкладників 2.4. Ренкінгом за депозитами фізичних осіб
3.Транспарентність	3.1. Наявність у банку місії і стратегії 3.2. Звітність є доступною 3.3. Доступність звітності та інформації про осіб, які здійснюють прямий або непрямий (через третіх осіб) значний вплив на рішення, що приймаються керівництвом банку 3.4. Інформативність сайту (регулярність оновлення, зручна навігація, наповнення)
4. Взаємодія з клієнтами	4.1.Стійка клієнтська база (приріст коштів клієнтів не є нижчим, ніж по банківській системі в цілому)

Джерело: власна розробка.

Для оцінки показників ризику втрати ділової репутації банків фокус-групи за 2014-2018 рр. були використані загальнодоступні джерела даних:

– з метою оцінки зміни показників фінансового стану банку за п'ять років використовувалась інформація сайту Національного банку України (Показники банківської системи – Додаток В.1);

– для оцінки банку професійним співтовариством використовувалася інформація рейтингу Міністерства фінансів України про надійність банків (Додаток В.2);

– з метою визначення транспарентності банку – оприлюднені дані звітності, що є його сайті, публікуються на сайтах НБУ та інших регуляторів, тощо;

– рівень обслуговування та якість послуг банку визначалися стійкістю клієнтської бази (високий, якщо приріст коштів клієнтів банку не є нижчим, ніж по банківській системі в цілому, достатній, якщо він на рівні банківської системи в цілому, і є низьким, якщо він, є нижчим ніж по банківській системі в цілому). Результати оцінки показників ділової репутації, які є основою для

визначення рівня репутаційного ризику досліджуваних банків за 2014-2018 рр. наведено в Додатку В.3.

Зміни співвідношень позитивних та негативних чинників репутаційного ризику групи банків України за період дослідження наочно проілюстровано на рис. 3.12.

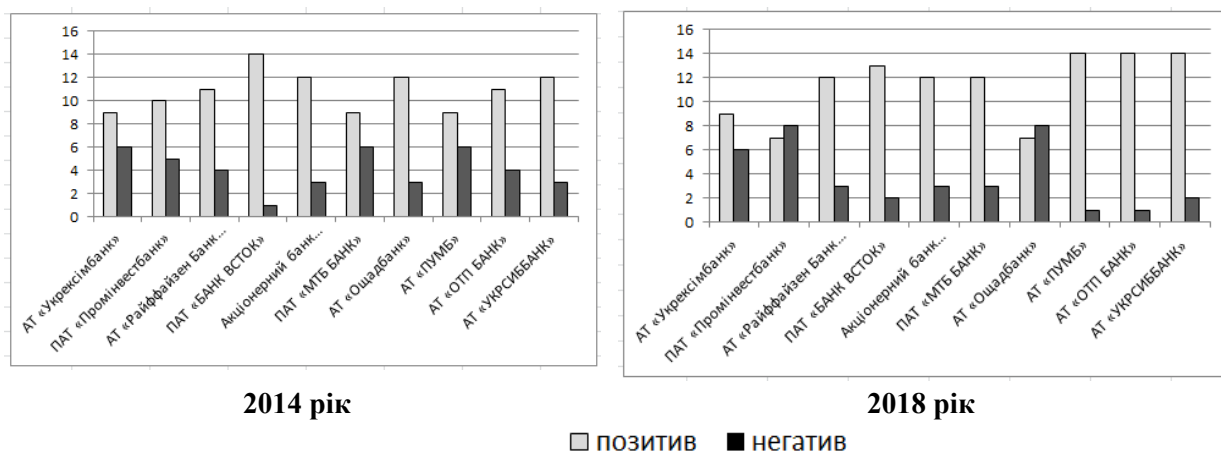


Рис. 3.12. Співвідношення позитивних та негативних чинників репутаційного ризику групи банків станом на кінець року.

Джерело: розроблено автором.

У 2018 році банками, які отримали найбільшу кількість позитивних показників були АТ «ПУМБ» та АТ «ОТП БАНК» – 14 з 15 можливих; ПАТ «БАНК ВОСТОК» та АТ «УКРСИББАНК» – отримали 13; найменшу кількість отримали ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «Ощадбанк» – 7 позитивних показників.

Результати проведених розрахунків дають підставу дійти висновку, що кількість позитивних показників, які характеризують ділову репутацію кожного з банків фокус-групи, в більшості перевищує кількість негативних показників: усі банки є прозорими, мають стійку клієнтську базу, однак у деяких банків спостерігається погіршення фінансового стану та зниження показників оцінки професійним співтовариством.

У цілому, в 2018 році, в порівнянні з 2014 роком, значно підвищили рівень репутаційного ризику 3 банки.

Наступним етапом монографічного дослідження є визначення узагальнюючого показника репутаційного ризику за запропонованою авторською методикою, адаптованою до специфіки банківської діяльності по кожному з досліджуваних вітчизняних банків за період з 2014 по 2019 рр. (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Узагальнюючий показник рівня репутаційного ризику фокус-групи
банків за авторською методикою***

БАНКИ	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику
АТ «Ощадбанк»	1	Н	2	Н/С	1	Н	2	Н/С	4	В/С
АТ «Укрексімбанк»	2	Н/С	2	Н/С	2	Н/С	1	Н	2	Н/С
ПАТ «Промінвестбанк»	2	Н/С	2	Н/С	1	Н	2	Н/С	4	В/С
АТ «Райффайзен банк Аваль»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
АТ «ПУМБ»	2	Н/С	2	Н/С	2	Н/С	1	Н	1	Н
АТ «ОТП БАНК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
АТ «УКРСИББАНК»	1	Н	1	Н	2	Н/С	1	Н	1	Н
Акціонерний банк «Південний»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
ПАТ «МТБ БАНК»	2	Н/С	1	Н	2	Н/С	1	Н	1	Н

* Умовні позначення: Н – низький; Н/С – нижче середнього; В/С – вище середнього

Джерело: розроблено автором.

Аналіз даних таблиці 3.13 дозволяє зробити наступні висновки:

1. За п'ять років, що аналізуються, досліджувані банки мали позитивну ділову репутацію та рівень репутаційного ризику не нижче середнього, окрім банків ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «Ощадбанк», репутаційний ризик яких станом на кінець 2018 року був оцінений вище середнього.

2. За весь період з 2014 по 2019 роки репутаційний ризик АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «БАНК ВОСТОК», Акціонерний банк «Південний», АТ «ОТП БАНК» був оцінений як стабільно низький. В інших досліджуваних банків рівень ризику коливався між низьким та «нижче середнього».

3. За останні два роки всі досліджувані банки окрім ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» знизили рівень репутаційного ризику, що свідчить про підвищення якості їх діяльності.

Аналіз впливу одиничних показників ризику на величину підсумкового показника за даною методикою свідчить, що у цій методиці домінують показники фінансового стану банку.

Також спостерігається наступний взаємозв'язок: якщо зміни окремих показників цієї групи оцінюються як позитивні (тобто за рік банк покращив свої позиції або залишився на колишньому рівні в ренкінгах по активах, прибутку, власному капіталу, сукупному кредитному портфелю, депозитам фізичних осіб),

то і рівень репутаційного ризику втрати ділової репутації оцінюється як «низький».

І відповідно, навпаки, якщо зміни фінансового стану банку оцінюються як негативні (тобто за рік банк погіршив свої позиції), то і рівень репутаційного ризику підвищується і оцінюється як «вище середнього».

Підводячи підсумок, зазначимо, що в дослідженні була проведена оцінка репутаційного ризику за різними методиками десятих банків України, які представлено в одеському регіоні, виконують свою діяльність у м. Одеса, з яких два банки – Акціонерний банк «Південний» та ПАТ «МТБ БАНК» є регіональними.

Визначення рівня репутаційного ризику цих банків є важливим як для розвитку регіональної банківської системи та фінансування процесів розвитку регіону, так і для економіки України в цілому.

Результати порівняльного аналізу результатів розрахованих рівнів репутаційного ризику по кожному з досліджуваних банків за наведеними методиками станом на початок 2019 року згруповано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Порівняння рівнів репутаційного ризику за різними методиками
(станом на 01.01.2019 р.)**

Банки	Бально-ваговий метод	Анкетування	Авторська методика
АТ «Ощадбанк»	Низький	низький	вище середнього
АТ «Укресімбанк»	Середній	нижче середнього	нижче середнього
ПАТ «Промінвестбанк»	Середній	нижче середнього	вище середнього
АТ «Райффайзен банк Аваль»	Низький	низький	низький
АТ «ПУМБ»	Середній	низький	низький
АТ «ОТП БАНК»	Низький	нижче середнього	низький
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	Низький	низький	низький
АТ «УКРСИББАНК»	Середній	нижче середнього	низький
Акціонерний банк «Південний»	Низький	низький	середній
ПАТ «МТБ БАНК»	Низький	нижче середнього	середній

Джерело: розроблено автором.

На наш погляд, наведена авторська методика оцінки рівня репутаційного ризику має певні переваги, такі як: об'єктивність необхідних для аналізу показників інформації, швидкість її збору та обробки, індивідуальний підхід до кожного банку.

Використання авторської методики банком сприятиме своєчасному виявленню змін його іміджу і ділової репутації та дозволить кожному банку

оцінити рівень репутаційного ризику, а також своєчасно визначити та прийняти необхідні управлінські рішення для його оптимізації (підвищити фінансові показники на основі вдосконалення менеджменту банку, або підвищити прозорість за рахунок реконструкції інтернет-сайту тощо).

Запропонована методика апробована в практичній діяльності базового відділення банку АТ «УкрСиббанк» м. Одеси та отримала позитивну оцінку.

3.4. Обґрунтування підходів до прогнозування репутаційного ризику банків на основі інтегрального показника

Конкурентоспроможність сучасних банків на фінансовому ринку, їх сталий розвиток та фінансова стійкість забезпечуються якісним управлінням банківськими ризиками, при цьому важливим є формування у суспільстві позитивної ділової репутації та довіри до банків. Сучасна специфіка діяльності банків підвищує значущість репутаційного ризику для забезпечення їх надійності, тому важливими є не тільки своєчасна ідентифікація та оцінка репутаційного ризику, а й наявність дієвих методів стратегічного управління процесами оптимізації його рівня.

Банки є особливо вразливими до ризику репутації, оскільки вони, будучи пов'язані з великою кількістю контрагентів та акумулюючи значні фінансові ресурси, можуть дуже легко стати знаряддям чи жертвою незаконної діяльності з боку своїх клієнтів або інших осіб [239, с.245].

Стратегічне управління банками необхідно формувати з урахуванням невизначеності, воно повинно бути максимально гнучким та передбачати можливість реалізації репутаційного ризику. Для визначення застосовності існуючих методів прогнозування для оцінки та управління репутаційними ризиками в умовах непередбачуваності, важливими є дослідження Д. Хендрі та Г. Мізона [238], які пропонують три види непередбачуваності:

- дійсну, коли застосування накопиченого досвіду та всієї наявної інформації не впливає на оцінку ймовірності майбутніх подій;

- екземплярну, коли ймовірність події є скільки завгодно малою, але нею не можна знехтувати, та водночас неможливо точно оцінити час та масштаб прояву такої події (наприклад, через те, що ймовірність настання репутаційного ризику підпорядковується одній недостовірній новині щодо втрати платоспроможності);

- зовнішню, коли на розподіл ймовірності настання події діють дійсно непередбачені зсуви, тобто такі, для оцінки ймовірності впливу яких непридатний накопичений досвід та вся наявна інформація.

Урахування методологічних положень Д. Хендрі та Г. Мізона при побудові засад здійснення прогнозування репутаційних ризиків банків в умовах непередбачуваності сприятимуть якості та достовірності прогнозу.

Крім того, при формуванні нових підходів до розробки норм і методів захисту банків від репутаційних ризиків на засадах ефективного стратегічного управління слід ураховувати вплив конкуренції між фінансовими посередниками на ринку.

Це підтверджується результатами досліджень У. Чан Кімом і Р. Моборном, які у 2005 році поглибили теорію стратегічного менеджменту введенням понять стратегій «червоних та блакитних океанів» [239].

У своїх працях учені доводять, що стратегії «червоних океанів» є ефективними для тих ринків, де процеси та правила конкуренції є відомі його суб'єктам. На таких ринках економічні агенти, у нашому прикладі – банки, використовують традиційні продукти й механізми забезпечення своєї конкурентоспроможності у боротьбі за необхідні ресурси, канали продаж, клієнтів, ринкову позицію.

Проте збільшення кількості суб'єктів на ринку банківських сприяє зниженню норми прибутковості бізнесу, загостренню конкуренції, обмеженню можливостей подальшого зростання банків і в таких умовах посилюється загроза появи негативної інформації щодо діяльності банків-конкурентів, що спричиняє негативний вплив на ділову репутацію та генерує репутаційний ризик. Тому виникає необхідність використання стратегій інноваційного розвитку банків, наприклад, стратегій «блакитного океану».

Особливості стратегій «блакитного океану» полягають у тому, що вони функціонують на тих сегментах ринку, де пропонуються інноваційні продукти – це недоторкані сфери ринку, що дають можливість зростати й отримувати високі прибутки.

Конкуренція не є характерною для таких секторів фінансового ринку, оскільки загальноприйнятих методів ціноутворення та просування інноваційних банківських продуктів ще не існує, тому ділова репутація банку є позитивною, а репутаційний ризик – мінімальний.

Отже, для розробки та застосування методів стратегічного управління репутаційним ризиком необхідно використовувати превентивні методи, одним з яких є прогнозування.

Для вирішення завдань цього підрозділу на початку 2017 року нами було проведено прогнозування репутаційного ризику фокус-групи банків (АТ «Укрексімбанк», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Ощадбанк», Акціонерний банк «Південний», ПАТ «МТБ БАНК», ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «ОТП БАНК», АТ «УКРСИББАНК», АТ «ПУМБ») на 2017 – 2019

роки.

Для прогнозування репутаційного ризику на основі методів статистичного моделювання [241-245] визначено три етапи.

Перший етап. За допомогою пакета прикладних програм «STATGRAPHICS» були побудовані найпростіші моделі трендів, на основі яких обчислювалися прогнозні значення основних показників діяльності кожного з досліджуваних банків; отримані прогнозні показники слугували підґрунтям для визначення рівня репутаційного ризику за авторською методикою.

Побудова моделей тренду різних типів (лінійна, степенева, гіперболічна, параболічна, експоненціальна) обумовлена необхідністю встановлення типу моделі тренду, яка б найточніше відображала поведінку вихідних даних, існуючу тенденцію розвитку і за допомогою якої можна було б робити найточніші і надійніші прогнози розвитку банків України.

Для побудови трендів були використані показники діяльності досліджуваних банків, отримані на основі інформації Національного банку України та Міністерства фінансів України, починаючи з четвертого кварталу 2013 року по четвертий квартал 2019 року включно (Додаток Г).

Другий етап. Для кожного з досліджуваних банків був побудований за допомогою рівнянь тренду прогноз таких показників, як обсяги: активів, кредитного портфелю, власного капіталу, коштів клієнтів та фінансового результату. Також для визначення загроз щодо підвищення рівня репутаційного ризику побудовано прогнозні моделі наступних рейтингів банків: загального, стресостійкості та лояльності вкладників.

Проілюструємо процес моделювання на прикладі даних по Акціонерному банку «Південний». На основі даних звітності банку (Додаток Г. 8), за результатами програмних продуктів були обрані оптимальні рівняння трендів за 2013-2016 рр. для кожного з показників, які використані в авторській методиці оцінки репутаційного ризику, запропонованій у підрозділі 2.2. (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Параметри рівняння трендів показників діяльності Акціонерного банку «Південний» для прогнозування рівня репутаційного ризику банку

№ з/п	Чинники	Формула тренду	Вид функції	Параметри тренду				
				\bar{A}	F	H	R^2	r_1
1	Активи	$y = 10684.506t^{0.249}$	Степенева	0,42	220,6	0,97	0,944	0,259
2	Кредити	$y = 359.646 t + 8923.962$	Лінійна	3,14	84,41	0,93	0,868	-0,005
3	Власний капітал	$y = 34.332 t + 1648.61$	Лінійна	1,35	314,0	0,98	0,96	0,263

Продовження таблиці 3.17

4	Фінансовий результат	$y = 0.0461t^2 - 0.115t + 11.916$	Параболическа	6,81	40,03	0,93	0,87	0,009
5	Кошти клієнтів	$y = 492.4 t + 5182.933$	Лінійна	5,24	249,3	0,98	0,95	0,211
6	Загальний рейтинг	$y = 2.769t^{0.121}$	Степеневая	1,82	7,71	0,95	0,896	-0,074
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 3.897t^{-0.103}$	Степеневая	4,91	16,93	0,95	0,898	0,286
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = -0.000937t^2 + 0.0829t + 3.501$	Параболическа	5,18	6,336	0,92	0,841	0,179

Джерело: розроблено автором.

Прогнозна модель може бути описана практично будь-яким видом алгебраїчного рівняння. Найважливіша вимога до економіко-математичної моделі полягає в її можливості адекватного відображення економічних процесів.

Для обґрунтування надійності, достовірності та якості кожної моделі розраховується система показників.

Розглянемо якість рівняння тренду для побудови прогнозу розміру активів Акціонерного банку «Південний». Рівняння має вигляд степеневі функції

$$y = 10684.506t^{0.249}, \quad (3.9)$$

де y – розмір активів;

t – квартал

Найсуттєвішою оцінкою моделі є встановлення щільності зв'язку між фактором і досліджуваним показником. Показниками щільності зв'язку є: для парної лінійної моделі – коефіцієнт парної лінійної кореляції (R), для нелінійних моделей – парне кореляційне відношення (η). Показники щільності зв'язку змінюються в таких інтервалах:

$$+1 \geq R(\eta) \geq 0. \quad (3.10)$$

Щільність зв'язку підтверджують висновки з таких значень показників (шкала Чеддока):

$r \eta \leq 0,5$ – зв'язок слабкий ,

$0,7 \geq r \eta \geq 0,5$ – зв'язок середній,

$r\eta \geq 0,7$ – зв'язок сильний.

Парне кореляційне відношення (η) у формулі (3.9) дорівнює 0,97, що свідчить про сильний зв'язок. Кожне рівняння тренду в табл. 3.17 має показник ($r\eta$) не нижче 0,9. Отримані величини свідчать про те, що зміна тимчасового періоду (t) істотно впливає на тренд (y).

Коефіцієнт детермінації (R^2) відображає частку впливу відібраних факторів на величину результативного показника R^2 у формулі (3.9) та дорівнює 0,944 і означає, що в 94,4% випадків t впливає на y , чи іншими словами: точність підбору рівняння тренду – висока. В усіх формулах тренду з табл. 3.17 спостерігається висока точність підбору рівняння тренду.

Крім щільності зв'язку для оцінки адекватності рівняння тренду реальним процесам використовується також низка показників, серед яких варто виділити середню помилку апроксимації (середнє відносне відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функції):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} 100. \quad (3.11)$$

Що нижча величина $\bar{\varepsilon}$, то вища якість рівняння. Помилка апроксимації в межах 5% -7% свідчить про вірний підбір рівняння тренду до початкових даних. $\bar{\varepsilon}$ для рівняння (3.9) дорівнює 0,42%. Оскільки помилка є менше 7%, то це рівняння можна використати в якості тренду.

Зазначимо, що за показником $\bar{\varepsilon}$ розраховані рівняння трендів основних показників діяльності Акціонерного банку «Південний» є адекватними.

При аналізі якості моделі бажано використовувати додаткові критерії, а не спиратись лише на коефіцієнт детермінації. Тому ми протестували моделі трендів на адекватність за критерієм Фішера. Коротко опишемо процес перевірки:

1) Формулюємо гіпотези:

$$H_0: R^2 = 0; \quad H_1: R^2 \neq 0.$$

H_0 засвідчує неадекватність моделі (3.9), а конкуруюча їй гіпотеза H_1 – адекватність моделі. Якщо $F < F_{kr} = F_{\alpha; n - m - 1}$, то немає підстав для відхилення гіпотези H_0

2) Обчислюємо F :

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} \frac{n-m-1}{m} = \frac{0.9444}{1-0.9444} \frac{15-1-1}{1} = 220.6066 \quad (3.12)$$

де n – обсяг вибірки, m – кількість незалежних змінних (у нашому випадку $n=15$, $m=1$).

3) Критичну точку визначаємо з таблиць критичних точок розподілу Фішера, причому рівень значущості α візьмемо 0,05 ($\alpha=0,05$ – це ймовірність зробити помилку i -го роду при перевірці гіпотез і означає, що ми «дозволяємо» собі помилитись у 5 випадках зі 100).

Табличне значення при рівнях свободи $k_1 = 1$ і $k_2 = n - m - 1 = 15 - 1 - 1 = 13$, $F_{kr}(1;13) = 4,67$

4) Оскільки в (3.9) $>$, то приймаємо гіпотезу H_1 : модель є якісною.

У всіх моделях, наведених у табл. 3.17, $>$, а це свідчить про те, що кожне рівняння тренду в цілому є значущим.

Важливою передумовою побудови якісної моделі є незалежність значень випадкових відхилень від значень відхилень в усіх інших спостереженнях. Залишки в якісній моделі повинні бути випадковими. Якщо кожне наступне значення залишків залежить від попередніх, то це свідчить про наявність автокореляції залишків.

Одним з методів виявлення наявності автокореляції є розрахунок коефіцієнту автокореляції (r_{ei}). Якщо розрахований коефіцієнт $r_{ei} < 0,5$, то автокореляція – відсутня.

За даними табл. 3.17, можна зробити висновок, що в побудованих моделях прогнозних трендів основних показників діяльності Акціонерного банку «Південний» автокореляція – відсутня.

Зазначимо, що побудоване рівняння тренду обсягу активів Акціонерного банку «Південний» (3.9), як і всі рівняння, наведені в табл. 3.17 відрізняються високими якісними характеристиками, а тому можуть бути використані для побудови прогнозу.

У монографії наведено рівняння прогнозних трендів досліджуваних показників діяльності (Додаток Д.) для АТ «Укресімбанк», ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «БАНК ВОСТОК», ПАТ «МТБ БАНК», АТ «Ощадбанк», ПАТ «ПУМБ», АТ «ОТП БАНК» та АТ «УКРСИББАНК» на 2017-2019 роки.

Наведені у Додатку Д значення коефіцієнту автокореляції, критерію Фішера, коефіцієнту детермінації для кожного побудованого рівняння тренду підтверджують якість моделі.

Таким чином, після розрахунку прогнозних характеристик, що оцінюють якість вибраних моделей, можна відзначити:

- усі рівні динамічного ряду є незалежними, оскільки коефіцієнти автокореляції не перевищують критичних значень;
- ряд відхилень відповідає закону нормального розподілу;

– оцінка обґрунтованості свідчить, що модель є досить точною, оскільки середня помилка апроксимації в моделях є мінімальною.

Третій етап прогнозування. За формулами (Додатки Д, Г) розраховані прогнозні значення основних показників діяльності досліджуваних банків на 2017-2019 рр., а в Додатку Є за авторською методикою наведені результати проведеної прогнозної оцінки показників їх репутаційного ризику за вказаний період. При розрахунку припускалося наступне: за період, що аналізувався, зазначені вище банки мали високу транспарентність, тому був залишений фактичний рівень на прогнозний період; залишилися на рівні 01.07.2017 р. показники, за якими сформувалися неякісні рівняння трендів.

Точність проведеного прогнозу репутаційного ризику групи досліджуваних банків на 2017-2018 роки можливо перевірити зіставленням даних з фактичною оцінкою ризику проведеною за авторською методикою в п.2.2 (рис. 3.13).

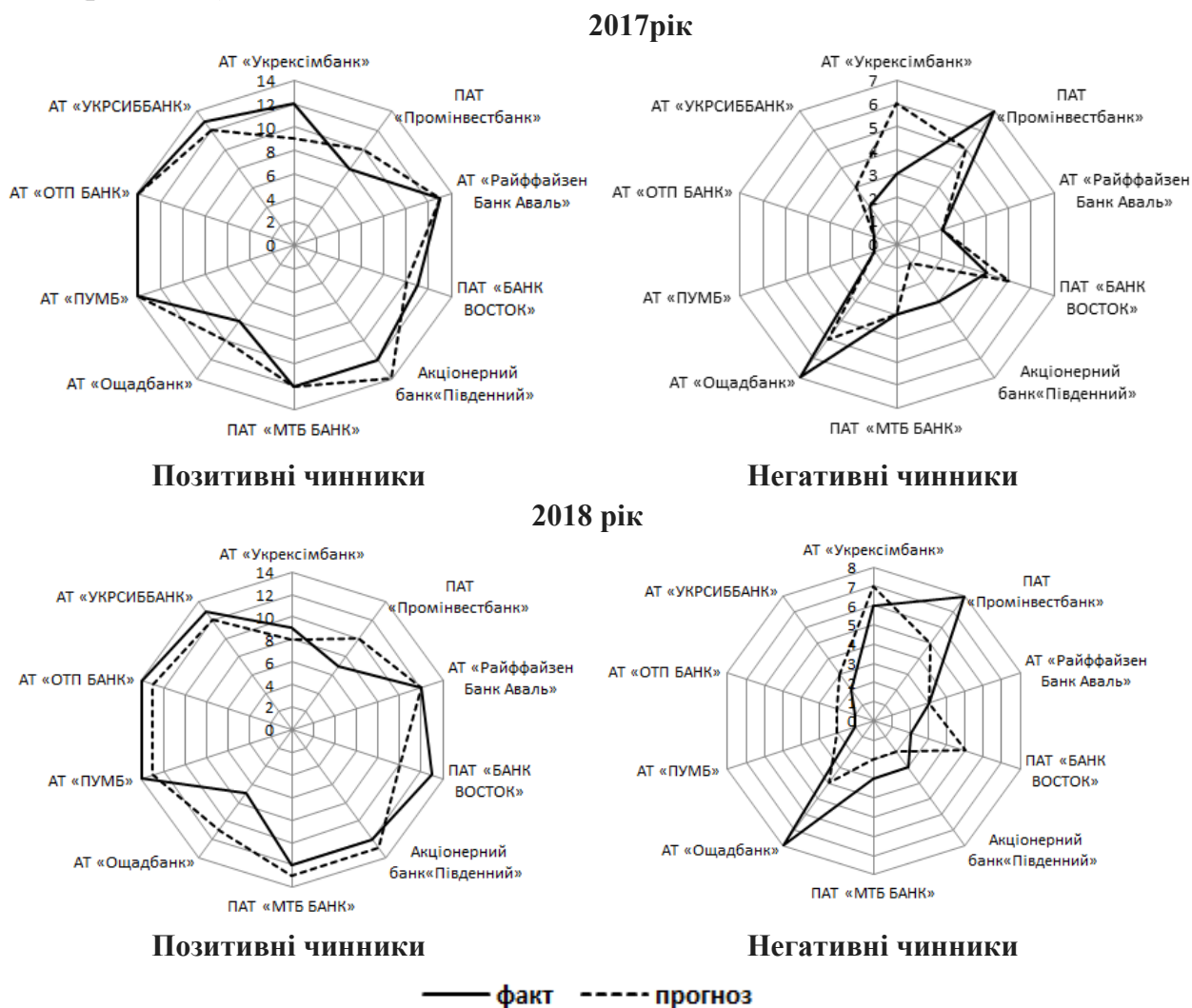


Рис. 3.13 Зіставлення кількості прогнозних та фактичних позитивних та негативних показників оцінки репутаційного ризику групи банків
Джерело: розроблено автором.

Дані рисунку свідчать, що спостерігається найбільша розбіжність фактичних та прогнозованих позитивних показників в 2017 році у таких банках, як: АТ «Укрексімбанк» (занижена) та АТ «Ощадбанк» (завищена), в 2018 році – у ПАТ «БАНК ВОСТОК» (занижена) і АТ «Ощадбанк» та ПАТ «Промінвестбанк» (завищена). Щодо негативних показників, то їх прогноз був занижений як в 2017 так 2018 роках у АТ «Ощадбанк», ПАТ «Промінвестбанк», Акціонерний банк «Південний» і завищений у АТ «Укрексімбанк» та ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Порівняльна таблиця (табл. 3.18) фактичного та прогнозного рівня репутаційного ризику, оціненого за авторською методикою свідчить, що у таких банків як АТ «Укрексімбанк» та ПАТ «Промінвестбанк» та АТ «Ощадбанк» прогнозне значення репутаційного ризику вище фактичного. В інших банків фактичне та прогнозне значення ризику збігається.

Таблиця 3.18

**Фактичний та прогнозний показник рівня репутаційного ризику
групи банків за авторською методикою ***

ПАТ	2017 рік				2018 рік			
	фактично		прогноз		фактично		прогноз	
	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику	Показник ризику	Рівень ризику
АТ «Ощадбанк»	2	Н/С	2	Н/С	4	В/С	2	Н/С
АТ «Укрексімбанк»	1	Н	1	Н	2	Н/С	1	Н
ПАТ «Промінвестбанк»	2	Н/С	1	Н	4	В/С	1	Н
АТ «Райффайзен банк Аваль»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
АТ «ПУМБ»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
АТ «ОТП БАНК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
АТ «УКРСИББАНК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
Акціонерний банк «Південний»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н
ПАТ «МТБ БАНК»	1	Н	1	Н	1	Н	1	Н

* Умовні позначення: Н – низький; Н/С – нижче середнього; В/С – вище середнього

Джерело: розроблено автором.

Проведене моделювання прогнозу рівня репутаційного ризику за авторською методикою в банках, які користуються найбільшою популярністю та довірою юридичних та фізичних осіб серед банків м. Одеса, доводить наступне:

– у методиці використовувались як якісні так і кількісні показники, причому прогноз якісних показників свідчить, що вони не дають такої точності прогнозування, як кількісні;

– прогнозні дані, які свідчать про покращення фінансового стану банку (наприклад, позитивний фінансовий результат, стабільність власного капіталу) знижують прогнозний рівень його репутаційного ризику, а це свідчить про домінантність фінансових чинників у моделі.

Вважаємо, що точніший прогноз можна отримати за кількісними показниками репутаційного ризику та індексом онлайн-репутації банку (який акумулює якісні показники) на основі інтегрального показника. Тому для прогнозування на 2019-2021 роки для кожного досліджуваного банку спочатку розрахуємо інтегральний показник рівня ділової репутації банку за даними публічної звітності банків, а потім визначимо рівень їх репутаційного ризику. Функцією для розрахунку інтегрального показника виступає репутація банку, яка має вигляд:

$$R = f(\text{ROE}, \text{Goodwill}) \quad (3.13)$$

В якості кількісних параметрів-аргументів вибираємо наступні показники:

1. Рентабельність капіталу ROE. Розраховується за формулою:

$$\text{ROE} = \text{Net Profit} / \text{Equity} \quad (3.14)$$

де Net Profit – чистий прибуток банку;

Equity – капітал банку.

2. Розмір гудвілу, який оцінюється співвідношенням суми гудвілу (Goodwill) до розміру сукупних активів банку.

3. Частка вільних власних ресурсів в активах банку:

$$K_{\text{власн. рес.}} = \text{резерви під активи} / \text{сукупні активи} \quad (3.15)$$

4. Коефіцієнт ризикованості активів

$$K_{\text{риз. акт.}} = \text{сума активів, зважених на рівень ризику} / \text{сукупні активи} \quad (3.16)$$

5. Частка працюючих активів в сукупних активах

$$K_{\text{еф. прац. акт.}} = \text{активи, які приносять дохід} / \text{сукупні активи} \quad (3.17)$$

6. Коефіцієнт ефективності платних пасивів

$$K_{\text{еф. пас.}} = \text{активи, які приносять дохід} / \text{платні пасиви} \quad (3.18)$$

7. Коефіцієнт ризику кредитних операцій

$$K_{\text{риз. кр.}} = \frac{\text{розмір сукупного кредитного ризику}}{\text{сума активів, зважених на рівень ризику}} \quad (3.19)$$

8. Частка проблемної заборгованості в загальній сумі заборгованості за кредитами d.

9. Індекс онлайн-репутації, що характеризує репутаційну складову банку (Ех).

Спираючись на дослідження [246, с. 12-14] і побудову функціональної залежності в Excel, вплив кожного критерію на ділову репутацію можна визначити наступними ваговими коефіцієнтами (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Вагові коефіцієнти впливу показників на ділову репутацію банків

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Вага
1	Рентабельність капіталу	ROE	0,233
2	Розмір гудвілу	Goodwill	0,089
3	Частка вільних власних ресурсів в активах банку	$K_{\text{власн. рес}}$	0,121
4	Коефіцієнт ризикованості активів	$K_{\text{риз. акт}}$	- 0,111
5	Частка працюючих активів в сукупних активах	$K_{\text{еф. прац. акт}}$	0,397
6	Коефіцієнт ефективності платних пасивів	$K_{\text{еф. пас}}$	0,477
7	Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	$K_{\text{риз. кр.}}$	-0,112
8	Частка протермінованої заборгованості в загальній сумі заборгованості за кредитами	d	-0,113
9	Індекс онлайн-репутації	Ех	0,019
10	Разом		1,0

Джерело: розроблено автором на основі [246].

Відтак, формула інтегрального показника буде мати вигляд

$$I_{\text{р. р.}} = 0,233 * ROE + 0,089 * G + 0,121 * K_{\text{власн. рес}} - 0,111 * K_{\text{риз. акт}} + 0,397 * K_{\text{еф. прац. акт}} + 0,477 * K_{\text{еф. пас}} - 0,112 * K_{\text{риз. кр.}} - 0,113 * d + 0,019 * E_x \quad (3.20)$$

У табл. 3.20 наведено розрахований інтегральний показник ділової репутації банків з 2013 по 2018 роки включно за кожним банком.

Зазначимо, що в сучасних умовах значення даного показника змінюється залежно від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування банківської системи України, які значно погіршились на протязі 2015-2016 років, про що свідчать статистичні дані НБУ та результати проведеного дослідження.

Для визначення тенденцій зміни рівня ділової репутації для вітчизняних банків, які були досліджені, проведемо короткострокове прогнозування значення даного показника за кожним банком на 2019-2021 роки. У Додатку Є наведено необхідні розрахунки.

Негативний вплив даних умов змінив значення інтегрального показника ділової репутації таких банків, як: АТ «Укрексімбанк», ПАТ

«Промінвестбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «МТБ БАНК», АТ «Ощадбанк» та АТ «ОТП БАНК».

Таблиця 3.20

**Значення інтегрального показника ділової репутації банків
за 2013-2018 рр. станом на кінець року**

Банки	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
АТ «Ощадбанк»	0,773	0,558	0	0,161	0,253	0,267
АТ «Укрексімбанк»	0,596	0,532	0	0,132	0,233	0,230
ПАТ «Промінвестбанк»	0	0,563	0	0	0,129	0,096
АТ «Райффайзен банк Аваль»	0,871	0,567	0,277	0,672	0,839	0,755
АТ «ПУМБ»	0,702	0,649	0,718	0,735	0,737	0,760
АТ «ОТП БАНК»	0,871	0,399	0	0,400	0,723	0,815
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	0,306	0,877	0,882	0,888	0,905	0,922
АТ «УКРСИББАНК»	0,612	0,522	0,682	0,698	0,718	0,767
Акціонерний банк «Південний»	0,613	0,642	0,619	0,770	0,601	0,586
ПАТ «МТБ БАНК»	0,601	0,517	0,308	0,348	0,543	0,574

Джерело: розроблено автором.

А з 2017 року до сьогоднішнього поступово діяльність банків стає більш ефективною, а банки, які впроваджують інноваційні цифрові продукти та послуги, отримують додаткові конкурентні переваги на ринку, що впливає на їх ділову репутацію та зменшує рівень репутаційного ризику.

При здійсненні короткострокового прогнозування інтегрального показника ділової репутації були застосовувані адаптивні моделі, прогноз виконаний на основі методу експоненціального згладжування та програмного продукту STATISTICA 7.0.

Цей метод полягає у тому, що початковий ряд $F(t)$ згладжується з деякими експоненціальними вагами, утворюючи при цьому новий часовий ряд $S(t)$ з меншим рівнем шуму, поведінку якого ми можемо спрогнозувати. За допомогою ваги показників задають цінність останньої інформації (останніх точок ретроспекції). Зазначимо, що рівняння тренду відображає лише загальну тенденцію. Коефіцієнт тренду b показує середню зміну результативного показника (в одиницях виміру y) зі змінами періоду часу t на одиницю його виміру.

Рівняння трендів групи банків для розрахунку інтегрального показника ділової репутації з прогнозуванням на три роки (з 2019 по 2021 рр. включно) для кожного банку наведені в табл. 3.21. Вони всі мають лінійну функцію.

Таблиця 3.21

Рівняння трендів групи банків для розрахунку інтегрального показника ділової репутації

Банк	Рівняння	Банк	Рівняння
АТ «Ощадбанк»	$y = 0.0787 t - 0.0212$	АТ «ОТП БАНК»	$y = 0.165 t - 0.199$
АТ «Укресімбанк»	$y = 0.0566 t - 0.0423$	ПАТ «БАНК ВОСТОК»	$y = 0.0113 t + 0.861$
ПАТ «Промінвестбанк»	$y = 0.0248 t - 0.0244$	АТ «УКРСИББАНК»	$y = 0.0526 t + 0.52$
АТ «Райффайзен банк Аваль»	$y = 0.0938 t + 0.141$	Акціонерний банк «Південний»	$y = -0.00306 t + 0.649$
АТ «ПУМБ»	$y = 0.0241 t + 0.648$	ПАТ «МТБ БАНК»	$y = 0.0993 t + 0.195$

Джерело: розроблено автором.

За розрахованими формулами трендів, інтегральний показник ділової репутації ПАТ «Південний» має тенденцію до незначного зниження, а у інших досліджуваних банків – до зростання.

Незалежно від методу оцінки параметрів моделей прогнозування, їх якість визначається на основі дослідження властивостей залишкової компоненти :

$$(y_i - y_{Ti}), i = 1, n., \quad (3.21),$$

тобто величини розбіжностей на ділянці апроксимації (побудови моделі) між фактичними рівняннями та їх розрахунковими значеннями.

Результати розрахунку характеристик прогнозних моделей представлені даними таблиці 3.22.

Наведені у табл. 3.22 значення критерію Дербіна-Уотсона, коефіцієнт автокореляції, детермінації та помилка апроксимації для кожного побудованого рівняння тренду підтверджують якість моделі.

Таким чином, після розрахунку прогнозних характеристик, що оцінюють якість вибраних моделей, можна відзначити:

- усі рівні динамічного ряду є незалежними, оскільки коефіцієнти автокореляції не перевищують критичних значень;
- ряд відхилень відповідає закону нормального розподілу;
- оцінка обґрунтованості свідчить, що модель є досить точною, оскільки середнє лінійне відхилення в моделі є мінімальним.

Таблиця 3.22

Характеристика прогнозних моделей

Банк	Критерій Дербіна-Уотсона	Коефіцієнт автокореляції	Коефіцієнт детермінації	Помилка апроксимації
АТ «Ощадбанк»	2,6	-0,315	0,905	6,09
АТ «Укрексімбанк»	1,8	0	0,855	4,85
ПАТ «Промінвестбанк»	2,43	-0,257	0,716	7,0
АТ «Райффайзен банк Аваль»	1,71	-0,458	0,798	6,8
АТ «ПУМБ»	1,89	-0,159	0,811	1,24
АТ «ОТП БАНК»	1,69	-0,203	0,929	4,26
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	1,41	-0,216	0,965	0,42
АТ «УКРСИББАНК»	2,11	-0,265	0,807	5,3
Акціонерний банк «Південний»	2,37	-0,253	0,727	6,56
ПАТ «МТБ БАНК»	2,16	-0,748	0,906	6,49

Джерело: розроблено автором.

За даними, отриманими при розрахунку інтегрального показника ділової репутації досліджуваних банків, була виконана процедура експоненціального згладжування (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**Прогнозування інтегрального показника ділової репутації (ІПДР)
фокус-групи банків**

БАНК	Показники	Період дослідження				Прогноз		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
АТ «Ощадбанк»	ІПДР	0	0,161	0,253	0,267	0,372	0,451	0,53
	Згладжений ряд	0	0,16	0,25	0,27			
	Відхилення	0	0,001	0,003	-0,003			
АТ «Укрексім-банк»	ІПДР	0	0,132	0,233	0,230	0,297	0,354	0,411
	Згладжений ряд	0	0,13	0,23	0,23			
	Відхилення	0	0,002	0,003	0			
ПАТ «Промінвестбанк»	ІПДР	0	0	0,129	0,096	0,124	0,149	0,174
	Згладжений ряд	0	0	0,13	0,1			
	Відхилення	0	0	-0,001	-0,004			
АТ «Райффайзен банк Аваль»	ІПДР	0,277	0,672	0,839	0,755	0,704	0,798	0,891
	Згладжений ряд	0,28	0,67	0,84	0,76			
	Відхилення	-0,003	0,002	-0,001	-0,005			
АТ «ПУМБ»	ІПДР	0,718	0,735	0,737	0,760	0,792	0,817	0,84
	Згладжений ряд	0,72	0,74	0,74	0,76			
	Відхилення	-0,002	-0,005	-0,003	0			

Продовження таблиці 3.23

АТ «ОТП БАНК»	ПДР	0	0,400	0,723	0,815	0,626	0,791	0,956
	Згладжений ряд	0	0,4	0,72	0,82			
	Відхилення	0	0	0,003	-0,005			
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	ПДР	0,882	0,888	0,905	0,922	0,929	0,94	0,951
	Згладжений ряд	0,88	0,89	0,91	0,92			
	Відхилення	0,002	-0,002	-0,005	0,002			
АТ «УКР- СИББАНК»	ПДР	0,682	0,698	0,718	0,767	0,836	0,888	0,941
	Згладжений ряд	0,68	0,7	0,72	0,78			
	Відхилення	0,002	-0,002	-0,002	-0,013			
Акціонер- ний банк «Півден- ний»	ПДР	0,619	0,770	0,601	0,586	0,627	0,625	0,621
	Згладжений ряд	0,62	0,77	0,6	0,59			
	Відхилення	-0,001	0	0,001	-0,004			
ПАТ «МТБ БАНК»	ПДР	0,308	0,348	0,543	0,574	0,692	0,791	0,89
	Згладжений ряд	0,31	0,35	0,54	0,57			
	Відхилення	-0,002	-0,002	0,003	0,004			

Джерело: розроблено автором.

З таблиці 3.23 видно, що у 2019-2021 рр. прогнозується незначне (на 1%) зниження інтегрального показника рівня ділової репутації у банку ПАТ «Південний», в інших банків прогнозується його активне зростання, про що свідчать дані рис. 3.14.

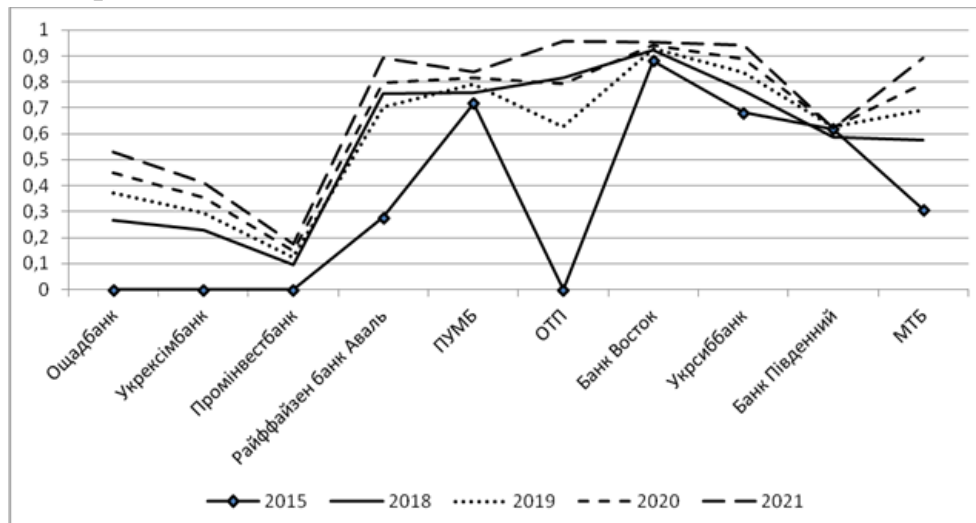


Рис. 3.14. Прогнозування інтегрального показника рівня ділової репутації.

Джерело: розроблено автором.

Дані наведеного рис. 3.14 свідчать, що найбільш стабільні перспективи збереження позитивної репутації має банк ПАТ «БАНК ВОСТОК»

Результати проведених розрахунків змін ділової репутації банків далі будемо використовувати для дослідження їх впливу на рівень репутаційного

ризик, для чого здійснимо ранжирування на основі шкали. За даною шкалою отриманий інтегральний показник ділової репутації класифікує рівень репутаційного ризику таким чином:

- в інтервалі від 0 до 0,4 включно – високий рівень ризику;
- в інтервалі від 0,41 до 0,70 включно – середній рівень ризику;
- в інтервалі від 0,71 до 1 включно – низький рівень ризику[245].

Отримані результати ранжирування досліджуваних банків на засадах приведеної вище шкали наведено в таблиці 3.24.

Наведені дані табл. 3.24 свідчать, що високий рівень репутаційного ризику притаманний банкам: ПАТ «Промінвестбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк».

Таблиця 3.24

**Результати ранжування фокус-групи банків за рівнем їх
репутаційного ризику**

Банки	2015	2016	2017	2018	Прогноз		
					2019	2020	2021
АТ «Ощадбанк»	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній
АТ «Укрексімбанк»	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній
ПАТ «Промінвестбанк»	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий
АТ «Райффайзен банк Аваль»	Середній	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
АТ «ПУМБ»	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
АТ «ОТП БАНК»	Високий	Середній	Низький	Низький	Середній	Низький	Низький
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
АТ «УКРСИББАНК»	Середній	Середній	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Акціонерний банк «Південний»	Високий	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній
ПАТ «МТБ БАНК»	Високий	Середній	Середній	Середній	Низький	Низький	Низький

Джерело: розроблено автором.

За прогнозом спостерігається зростання значення інтегрального показника рівня ділової репутації у даних банків, при чому до 2021 року рівень репутаційного ризику АТ «Укрексімбанк» та АТ «Ощадбанк» знизиться до «середнього».

Стабільно середній рівень репутаційного ризику за весь період дослідження (включаючи прогноз) демонструє Акціонерний банк «Південний». Значне покращення рівня ділової репутації за останні три роки у АТ «ОТП БАНК» та ПАТ «МТБ БАНК» дало змогу знизити рівень репутаційного ризику: якщо в 2015-

2016 роках він мав значення «високого», в 2017-2018 році знизився до «середнього», причому прогнозується для даних банків низький рівень ризику.

Стабільно низький рівень репутаційного ризику за весь період дослідження і прогнозу спостерігається у ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «УКРСИББАНК» та АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Аналіз отриманих результатів дозволяє дійти висновку, що використання запропонованих методичних підходів до прогнозування буде сприяти:

по-перше, оптимізації вибору напряму та інструментів підвищення рівня ділової репутації банку;

по-друге, своєчасному реагуванню банків на можливі зміни рівня їх репутаційного ризику і прийняттю ефективних методів щодо його оптимізації;

по-третє, впровадженню стратегічного управління ризиками банків в умовах впливу конкуренції на ринку банківських цифрових продуктів та послуг.

Варто враховувати, що певна частка подій на ринку банківських послуг не є непередбачуваними, тому інтегрований, системний ризик-менеджмент, побудований на положеннях стратегічного управління репутаційним ризиком дає банку можливість запобігти їм або бути готовим до їх настання. Потрібно лише здійснювати прогнозування змін рівня репутаційного ризику в умовах непередбачуваності, швидко до них пристосовуватися, що дозволить своєчасно сформувати комплекс заходів, впровадження яких буде сприяти оптимізації репутаційного ризику банку.

Висновки до Розділу 3

Отримані результати дослідження методів оцінки репутаційних ризиків банків дозволяють зробити наступні висновки.

1. Для формування ефективної системи управління репутаційними ризиками необхідно своєчасно ідентифікувати та оцінити ризик втрати репутації банку, що потребує розроблення науково-методичних засад оцінки впливу ділової репутації на реалізацію репутаційного ризику.

2. Проведений аналіз результатів діяльності банків України за останнє десятиріччя доводить висновку, що репутаційні ризики банку було закладено у період фази циклу зростання, а кризові явища призвели до реалізації ризиків, ділова репутація з позитивної, починаючи з 2011 року, поступово перетворилась у негативну. З 2014 до 2019 рр. з фінансового ринку виведено 105 банків, з них: 59% – через незадовільний фінансовий стан, 7% виведених банків – це установи, які опинилися на анексованих територіях у Криму та в зоні проведення антитерористичної операції, ще 10% банків припинили діяльність на ринку за бажанням власників (самоліквідація), 13% банків

виведено за порушення у сфері фінансового моніторингу та відвертий фрод (від англ. *fraud* – «шахрайство»), 6% – виведено з причин недотримання мінімальних вимог до капіталу та 5% – через непрозору структуру власності.

3. Умови для відновлення позитивної ділової репутації вітчизняних банків активно формує НБУ з 2017 року: вимагає підвищення капіталізації банків; розробляє заходи з посилення захисту прав позичальників; удосконалює процеси підвищення транспарентності щодо результатів діяльності банків; впроваджує вимоги до підвищення якості управління ризиками та інструменти дієвого корпоративного управління.

4. Для вдосконалення методичних підходів до визначення рейтингу стійкості групи банків з урахуванням сучасного впливу на ділову репутацію, у роботі запропоновано загальний рейтинг стійкості банків будувати за чотирма критеріями: стресостійкості, лояльності вкладників, експертної оцінки аналітиків та гудвілу (вартості ділової репутації).

5. При визначенні рейтингу вітчизняних банків використання запропонованого показника – співвідношення вартості гудвілу до чистих активів банку сприятиме виявленню банків з найбільшою позитивною діловою репутацією, і, відповідно, з найменшим рівнем репутаційного ризику.

6. У дослідженні здійснено аналіз існуючих методик оцінки рівня репутаційного ризику, результати якого сприяли побудові авторської методики оцінки рівня репутаційного ризику, використання її вітчизняними банками сприяє об'єктивному визначенню необхідних для аналізу показників інформації, швидкості її збору та обробки, прийняття своєчасних управлінських рішень щодо формування індивідуального підходу до кожного банку.

7. Проведено аналіз існуючої методики визначення рівня ділової репутації *Ex*-індекс (індекс онлайн-репутації), визначено можливість її практичного застосування для банків в умовах цифрової трансформації банківських технологій, для обґрунтування важливості та раціональності даного індексу, з метою подальшого порівняння з результатами аналізу існуючих методик, розраховано індекс онлайн-репутації для досліджуваної фокус-групи банків.

8. Для отримання точного прогнозу рівня репутаційного ризику на основі інтегрального показника доведена необхідність використання крім кількісних показників ще й індексу онлайн-репутації банку (який акумулює якісні показники). У дослідженні для прогнозування рівня ділової репутації на 2019-2021 роки для кожного з досліджуваних банків розраховано інтегральний показник рівня ділової репутації банку за даними публічної звітності банків та онлайн-репутації, а потім визначено рівень їх репутаційного ризику.

9. На основі запропонованого методу побудови інтегрального показника оцінки рівня репутаційного ризику розроблені та апробовані науково-методичні

підходи до прогнозування, використання яких буде сприяти: оптимізації вибору напряму підвищення рівня ділової репутації банку. Це дозволить надалі сформувати комплекс заходів, впровадження яких буде сприяти оптимізації процесів управління репутаційним ризиком банку.

РОЗДІЛ 4. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

4.1. Науково-методичні підходи до побудови системи управління репутаційним ризиком банку

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку, пов'язаних з посиленою конкурентною боротьбою фінансових посередників на ринку банківських послуг під впливом цифрових технологій, невизначеністю фінансової ситуації, банки змушені модернізувати методи свого функціонування, застосовуючи інноваційні засоби оцінки, прогнозування і управління ризиками. Необхідність нейтралізації ризикових ситуацій присутня не тільки при наданні банківських послуг, але і при формуванні бренду, іміджу банку та управлінні його діловою репутацією, тому виникає необхідність банкам розробляти та впроваджувати системи управління репутаційними ризиками.

Репутаційні ризики негативно позначаються на основних показниках діяльності банку, таких як: скорочення клієнтської і ресурсної бази, відтік розміщених коштів, фінансові втрати, падіння рівня прибутковості, ліквідності і рентабельності тощо. Репутаційний ризик банку може виникнути в результаті формування негативного уявлення про його фінансовий стан, загальний характер його діяльності, якість надаваних продуктів і послуг, якість обслуговування клієнтів персоналом.

Репутаційний ризик пов'язується з втратою довіри клієнтів до банку, наявністю скандалів, які асоціюються з банком або пов'язаними з ним особами. Репутаційні ризики можуть виникнути внаслідок недотримання банком законодавства, нездатності регулювати конфлікти інтересів, протидіяти різній протиправній діяльності з використанням ресурсів банку, а також поширення в суспільстві негативної інформації про його діяльність [247, с. 101].

Ще однією причиною погіршення ділової репутації банків, як було доведено у другому розділі монографії, стало «очищення» банківської системи України та, під впливом цифрової трансформації банківських послуг і зростання конкуренції на фінансовому ринку, перехід до більш інноваційних стратегій розвитку банківського бізнесу.

В умовах розвитку цифрових фінансових технологій, разом з конкурентною боротьбою в сфері цін та витрат додатково виникає конкуренція за найкраще обслуговування клієнта та взаємодію банку з

клієнтом на засадах віддаленого та високотехнологічного обслуговування. Клієнту вже не потрібно йти до банку, а всі операції він може провести, не відходячи від комп'ютеру, чи за допомогою смартфона.

Таким чином, у сучасних умовах існує тенденція до скорочення філійної мережі банків, що зумовлена впровадженням інноваційних систем дистанційного банкінгу, автоматів самообслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень і філій банків, натомість на такий основі зростає інституційна наповненість ринку високотехнологічними банківськими послугами. Але якісні та різноманітні інноваційні послуги можуть запропонувати не всі вітчизняні банки, що не сприяє відновленню довіри до банків та підвищенню їх ділової репутації.

Слід відзначити, що існує велика кількість чинників, які впливають на репутацію банку, але перебувають за межами контролю самого банку, впливати на які практично неможливо, так само як і визначити їхній вплив на кількісні показники діяльності банку та прогнозувати можливий рівень й період впливу.

Сучасні умови діяльності банків потребують системного підходу до використання банками методів управління брендом, іміджем, діловою репутацією та репутаційним ризиком, а це потребує формування в банках якісних систем управління.

При побудові системи управління репутаційним ризиком банки повинні розробляти низку відповідних документів, таких як: стратегія і політика управління репутаційним ризиком банку, положення, процедури, опис методів та процесів, з урахуванням розміру банку та складності його операцій.

Ми підтримуємо думку З. Сороківської, яка підкреслює, що система управління репутаційним ризиком охоплює:

- політику й положення банку щодо управління репутаційним ризиком, які повинні бути розглянуті та затверджені відповідно до вибраної банком форми корпоративного управління. Політика і положення повинні періодично переглядатися й охоплювати стандарти роботи з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами, роботу з інформацією та наймання персоналу з відповідною позитивною репутацією;

- інформаційну систему управління (форми звітності, схеми документообігу тощо) для спостережної ради, правління або профільних колегіальних органів банку щодо моніторингу вразливості всіх видів діяльності банку до ризику репутації;

- процес контролю над репутацією клієнтів банку для уникнення контактів із клієнтами з незадовільною репутацією, оскільки такі контакти можуть негативно вплинути на репутацію самого банку [248].

При формуванні системи управління репутаційним ризиком необхідно враховувати вплив значної кількості чинників, які класифікуються на внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні.

Характеристику внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ділову репутацію надано у попередніх розділах дослідження, тому розглянемо тільки за ознакою об'єктивності:

- перша група чинників (об'єктивні) – обумовлена якістю процесів здійснення банківської діяльності і пов'язана з якістю процесів виконання законодавчих актів, які регулюють здійснення банками операцій, протиправну діяльність персоналу банків, невиконання договірних зобов'язань тощо;

- друга група чинників (суб'єктивні) – обумовлена наявністю конфліктів інтересів між основними стейкхолдерами – власниками, клієнтами, контрагентами, службовцями, регулюючими органами. Саме цій групі чинників тривалий час приділялося недостатньо уваги, попри те, що міжособистісні взаємовідносини грають надзвичайно важливу роль в управлінні репутаційними ризиками банків.

Зазначене підтверджує необхідність побудови банком ефективної системи управління, яка дозволить на постійній основі здійснювати моніторинг взаємовідносин між його пов'язаними особами і регулювати можливість виникнення конфлікту інтересів.

Отже, значні фінансові результати, позитивний імідж та бездоганна ділова репутація – це важливі показники ефективності здійснення бізнес-процесів у банку. Результативність діяльності банку ґрунтується на оптимальних пропорціях використання факторів, які впливають на генерування його грошових потоків, маркетингові взаємозв'язки, формування солідарної відповідальності персоналу на всіх етапах бізнесу, розробку, впровадження та надання клієнтам всіх продуктів і послуг з метою збереження позитивної ділової репутації та конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

При цьому виникає необхідність організації спільної участі та підтримки стейкхолдерами процесів формування і підтримки позитивної ділової репутації банку для ефективного функціонування й розвитку всіх складових системи управління репутаційним ризиком банку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Банки мають істотний вплив на організацію господарської та економічної діяльності всього суспільства, відповідно, ділова репутація банків набуває важливого значення і для всіх стейкхолдерів і навпаки.

Стале позитивне уявлення про банк є своєрідним підтвердженням його

якісних ділових здібностей, що дозволяє підвищувати сприйняту споживачами цінність наданих продуктів і послуг. Ділова репутація банку формується в результаті накопичення стейкхолдерами знань, інформації, одержаної з усієї сукупності вихідних від банку сигналів і повідомлень.

У дослідженні систематизовано групи стейкхолдерів, кожна з виокремлених семи груп має, з урахуванням інтересів до діяльності банку, свій напрямок впливу на ділову репутацію та аспекти діяльності банку (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Вплив стейкхолдерів на ділову репутацію банку

Стейкхолдери	Напрямок впливу	Аспекти, якими цікавлять
1.Державні органи влади та управління	встановлюють законодавчі межі і здійснюють контроль у банківській діяльності	відповідність репутації банку системі законів і нормативних актів держави
2.Акціонери Власники Топ-менеджмент Персонал	впливають через різноманітні можливості своєї управлінської та трудової діяльності	відповідність управління репутаційними аспектами банку корпоративній культурі та їх очікуванням і потребам
3.Інвестори Кредитори Вкладники	опосередковано впливають на репутацію через фінансування та вкладення коштів з метою отримання прибутку	відповідність репутаційних аспектів стосовно інвестиційної і кредитної діяльності їхнім очікуванням і потребам
4.Конкуренти	мають вплив через аспекти конкурентних переваг та недоліків банків	зниження ділової репутації одного банку може збільшити конкурентні переваги іншого
5.Споживачі банківських послуг	здійснюють вплив через свою суб'єктивну індивідуальну оцінку ділової репутації банку	відповідність репутації банку бренду, корпоративній рекламі та іншим комунікаційним повідомленням
6.ЗМІ	впливають на формування суспільної думки про імідж та ділову репутацію банку	відповідність аспектів репутації банку всім його деклараціям, традиціям і звичаям
7.Групи за інтересами, включаючи рідних та близьких споживачів банківських послуг	опосередковано впливають на репутацію банку через чутки, інформацію у соціальних мережах	відповідність ділової репутації банку рекламі, якості послуг та іншим комунікативним повідомленням

Джерело: систематизовано автором на основі [249-253].

Зауважимо, що якщо на перші три групи стейкхолдерів банк може впливати безпосередньо сам, через виконання нормативів, підвищення рейтингу банку, розвиток взаємовідносин з іншими банками та фінансовими посередниками на ринку, підвищення рівня обслуговування та роботи з персоналом банку, то для впливу на категорію «сприйняття суспільством» (групи 4-7) необхідно залучати спеціалізовані організації та установи. Наприклад, такі засоби масової інформації або PR-агенції, які зможуть

сформувати позитивний імідж цілої структури та створити позитивне сприйняття суспільством продуктів та послуг, які пропонує банк.

Сучасні банки, виконуючи завдання формування позитивної ділової репутації, розробляють кодекси корпоративної поведінки (кодекси етики, положення про корпоративну культуру), де прописані принципи організації відносин між клієнтами і власними співробітниками.

Зауважимо, що в Україні цим питанням приділяється з 2018 року значна увага, так, відповідно до «Методичних рекомендацій НБУ щодо організації корпоративного управління в банках України», вітчизняні банки розробляють та затверджують кодекс поведінки (етики) банку, який визначає необхідність розвитку та дотримання корпоративних цінностей, високих етичних та професійних стандартів, а наглядова рада здійснює контроль за їх дотриманням персоналом банку [166].

Корпоративна культура формується в банку на основі чіткого уявлення керівництва і персоналу банку про свою місію, візію та чітку стратегію розвитку діяльності. З метою підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку необхідно здійснювати стратегічне управління діловою репутацією, оскільки вона є його важливою конкурентною перевагою.

Зростаюча конкуренція на ринку банківських послуг в умовах стрімкого розвитку фінансових технологій інших фінансових посередників примушує банки пов'язувати свої стратегічні завдання розвитку з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями. Банки зацікавлені в постійних платоспроможних, сумлінних клієнтах, так як погіршення відносин з ними можуть призвести до зниження якості ділової репутації банку та зростанню рівня репутаційних ризиків.

Зазначені негативні результати впливу репутаційних ризиків на діяльність банків свідчать про необхідність формування ефективної системи управління ними. Для досягнення завдань інтегрованої системи управління репутаційним ризиком, необхідно використовувати системний підхід з урахуванням рекомендацій нормативних актів Національного банку України. [254-255].

Ґрунтуючись на думках теоретиків і практиків управління ризиками [256-257], визначимо, що системний підхід до управління репутаційними ризиками має такі особливості:

- передбачає аналіз усієї доступної сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища за критеріями оцінки, що відображає як сучасні інтереси банку, так і в перспективі, відповідно до поставлених цілей стратегії розвитку банку;
- визначає комплексний підхід до розробки і реалізації управлінських

рішень керівництвом банку та персоналом на всіх організаційних рівнях для запобігання або зменшення негативного впливу репутаційних ризиків, а також для використання потенційних можливостей з метою підвищення фінансових результатів та ефективності діяльності банку для формування позитивної ділової репутації;

– потребує структурування і чітку послідовність дій банківського персоналу на основі врахування взаємозв'язку всіх складових системи управління репутаційним ризиком: цілей, функцій, завдань, принципів організації, необхідних забезпечувальних підсистем.

Особливістю рекомендованої інтегрованої системи управління репутаційними ризиками є, по-перше, те, що вона повинна бути інтегрована у загальну систему управління ризиками банку, тобто бути її підсистемою; по-друге, вона є цілісною системою управління діловою репутацією, в якій всі складові її частини інтегруються для виявлення і оцінки реальних та потенційних репутаційних ризиків, щоб забезпечити досягнення цілей банку з оптимальним (прийнятним, допустимим) рівнем ризику.

Крім того, така система створює умови для функціонування прямих та зворотних зв'язків між її складовими, які сприяють збереженню прийнятного для банку «ризик-апетиту та профілю ризику, що в результаті забезпечує фінансову стійкість банку. Отже, при побудові інтегрованої системи управління репутаційним ризиком необхідно враховувати різні поняття допустимого рівня ризику: «ризик-апетит», «толерантність до ризику» та «ємність ризику». Особливості зазначених понять наведено на рис. 4.1.

Ризик-апетит	Толерантність до ризику	Ємність ризику
<ul style="list-style-type: none"> це вираз того, що допустимо, прийнятно або неприйнятно для досягнення цілей банківської бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> це прийнятний для банку рівень відхилення показника (КПЕ) від запланованого значення 	<ul style="list-style-type: none"> це максимальний обсяг ризику, який банк здатний самостійно витримувати в процесі досягнення поставлених цілей.

Рис. 4.1 Сучасні підходи до визначення допустимого рівня ризику
Джерело: розроблено на основі [130].

На основі зазначених вище понять банки формують стратегічні завдання управління ризиками, тому повинні враховувати при формуванні складових інтегрованої системи управління.

Отже, інтегрована система управління репутаційним ризиком як сукупність елементів, методів і процесів управління ризиками повинна бути побудована таким чином, щоб ризик-менеджмент був невід'ємною частиною стратегічного планування та операційного управління банком і існував у взаємозв'язку з усіма процесами і функціями банку.

Основними цілями інтегрованої системи управління репутаційними ризиками є:

- забезпечення стійкості і безперервності всіх видів діяльності банку з метою формування і збереження позитивної ділової репутації;
- забезпечення процесів прийняття операційних і стратегічних рішень на основі повної та актуальної інформації про рівень репутаційного ризику банку;
- організація цілеспрямованої діяльності з управління банківськими ризиками, які генерують репутаційний ризик, а також підвищення ефективності превентивних дій з метою мінімізації впливу репутаційного ризику на інші ризики, з урахуванням їх взаємозв'язку і взаємозалежності;
- сприяння підвищенню рівня корпоративного управління, зміцненню довіри інвесторів і стейкхолдерів до банку, створення, накопичення та збереження доданої вартості.

Ефективна інтегрована система управління репутаційним ризиком банку повинна будуватись на основі виконання наступних завдань:

- визначення стратегії і цілей управління ризиком, які узгоджуються зі стратегією розвитку банку;
- розроблення детальної нормативно-методичної документації по інтегрованої системи управління репутаційним ризиком, затвердженою Наглядовою Радою директорів;
- закріплення і використання єдиної термінології при організації процесів управління репутаційними ризиками;
- визначення й закріплення в нормативних документах банку ролі, повноважень и відповідальності учасників процесів управління ризиком на основі положень інтегрованої системи управління репутаційним ризиком;
- формування керівництвом ефективної підсистеми мотивації: на основі ключових показників ефективності визначати якість виконання персоналом завдань збереження позитивної ділової репутації управління репутаційним ризиком; стимулювати реалізацію завдань, дій і очікувань результатів процесу управління репутаційним ризиком;
- розроблення системи звітності по ризиках із вбудованим безперервним моніторингом рівня репутаційного ризику та його взаємодії з іншими суттєвими ризиками;

- визначення та затвердження ризик-апетиту, що переглядається за необхідності та доводиться до відома всіх бізнес-підрозділів банку і використовується при прийнятті управлінських рішень;

- здійснення оцінки ефективності інтегрованої системи управління репутаційним ризиком та вживання заходів щодо розвитку ризик-орієнтованої корпоративної культури в банку.

Для ефективного вирішення завдань системи в банку повинні застосовуватись такі інструменти та напрями управління репутаційним ризиком:

- встановлення параметрів ризик-апетиту і толерантності до репутаційного ризику; побудова карти ризику;

- розподіл повноважень щодо прийняття рішень, пов'язаних з діловою репутацією і репутаційним ризиком;

- використання кількісних, експертних та інтегрованих методик оцінки репутаційного ризику;

- проведення репутаційним аудитом самооцінки якості ділової репутації, рівня репутаційних ризиків і контрольних процедур;

- регулярне забезпечення органів управління банку інформацією про ділову репутацію і рівень репутаційного ризику;

- здійснення регулярного моніторингу процесів виконання банком короткострокових і середньострокових цілей (бюджет, стратегія);

- визначення цільових параметрів ефективності дій управлінського персоналу, відповідального за якість управління репутаційними ризиками;

- аналіз впливу нових банківських продуктів і послуг, угод та договорів на можливі зміни рівня репутаційного ризику;

- аналіз новин у ЗМІ про банк, відгуків клієнтів, динаміки клієнтської бази, відстеження індексів онлайн-репутації;

- впровадження правил корпоративної етики, моніторинг конфліктів інтересів.

Сучасні вимоги до управління ризиками потребують якісно здійснювати ці процеси на всіх рівнях управління. Тому управління репутаційним ризиком здійснюється на всіх рівнях банку і передбачає залучення всіх його співробітників. При цьому, для злагодженого функціонування системи управління ролі учасників інтегрованої системи управління репутаційним ризиком повинні бути розмежовані і, в той же час, мають доповнювати один одного.

Рівні управління репутаційним ризиком та різні завдання учасників інтегрованої системи управління репутаційним ризиком визначаються моделлю «трьох ліній захисту», яка рекомендована «Положенням про

організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», затвердженого Постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64 [130]. У даній моделі «три лінії захисту» визначено відповідно до завдань системи і участі керівництва та персоналу в управлінні ризиками банку.

Провідну роль в управлінні репутаційними ризиками покладено на першу лінію захисту – вище керівництво і бізнес-підрозділ з управління ризиками. Перша лінія приймає рішення за ризиками, виявляє ризики, інтегрує систему управління репутаційним ризиком у процес реалізації стратегічних і тактичних цілей банку, а також забезпечує вживання необхідних методів управління репутаційним ризиком.

Друга лінія захисту (функції управління ризиками та комплаєнса) працює спільно з першою лінією, виконуючи функції координатора і бізнес-партнера процесів управління ризиками, забезпечуючи ефективну підтримку та оптимізацію результатів управління репутаційним ризиком.

У свою чергу, третя лінія захисту (функція внутрішнього репутаційного аудиту) виконує незалежну оцінку ефективності системи управління репутаційним ризиком для підтвердження надійності та достатності заходів з мінімізації ризиків, які проводяться представниками першої і другої ліній захисту. Ефективною є щорічна оцінка інтегрованої системи управління репутаційним ризиком внутрішнім репутаційним аудитом, з можливим залученням зовнішніх експертів.

Для реалізації такого підходу необхідно чітко визначити загальну для банку корпоративну ризик-культуру, яка повинна починатися з незалежних директорів Наглядової ради і охоплювати ризик-менеджерів усіх напрямків діяльності банків з метою якісного управління репутаційними ризиками, для чого здійснювати наступне: забезпечити узгодженість процесу управління ризиками зі стратегічними цілями банку при прийнятті рішень, щоб перша лінія захисту могла передбачити репутаційний ризик при виборі тактичних пріоритетів; переглянути ролі і завдання кожної лінії захисту для забезпечення ефективного функціонування інтегрованої системи управління репутаційним ризиком, коли перша лінія несе відповідальність за прийняття рішень з управління ризиком, друга лінія здійснює моніторинг першої, а третя лінія – виконує незалежну оцінку ефективності системи управління ризиками; розробити систему звітності по репутаційному ризику, що дозволить керівництву своєчасно виконувати свої функції при управлінні ризиками.

Отже, для підвищення ефективності процесів організації інтегрованої системи управління репутаційним ризиком банків необхідно: управління репутаційним ризиком здійснювати на всіх рівнях управління, в усіх напрямках діяльності банку. Модель запропонованої структури системи управління

репутаційним ризиком представлена на рис. 4.2.

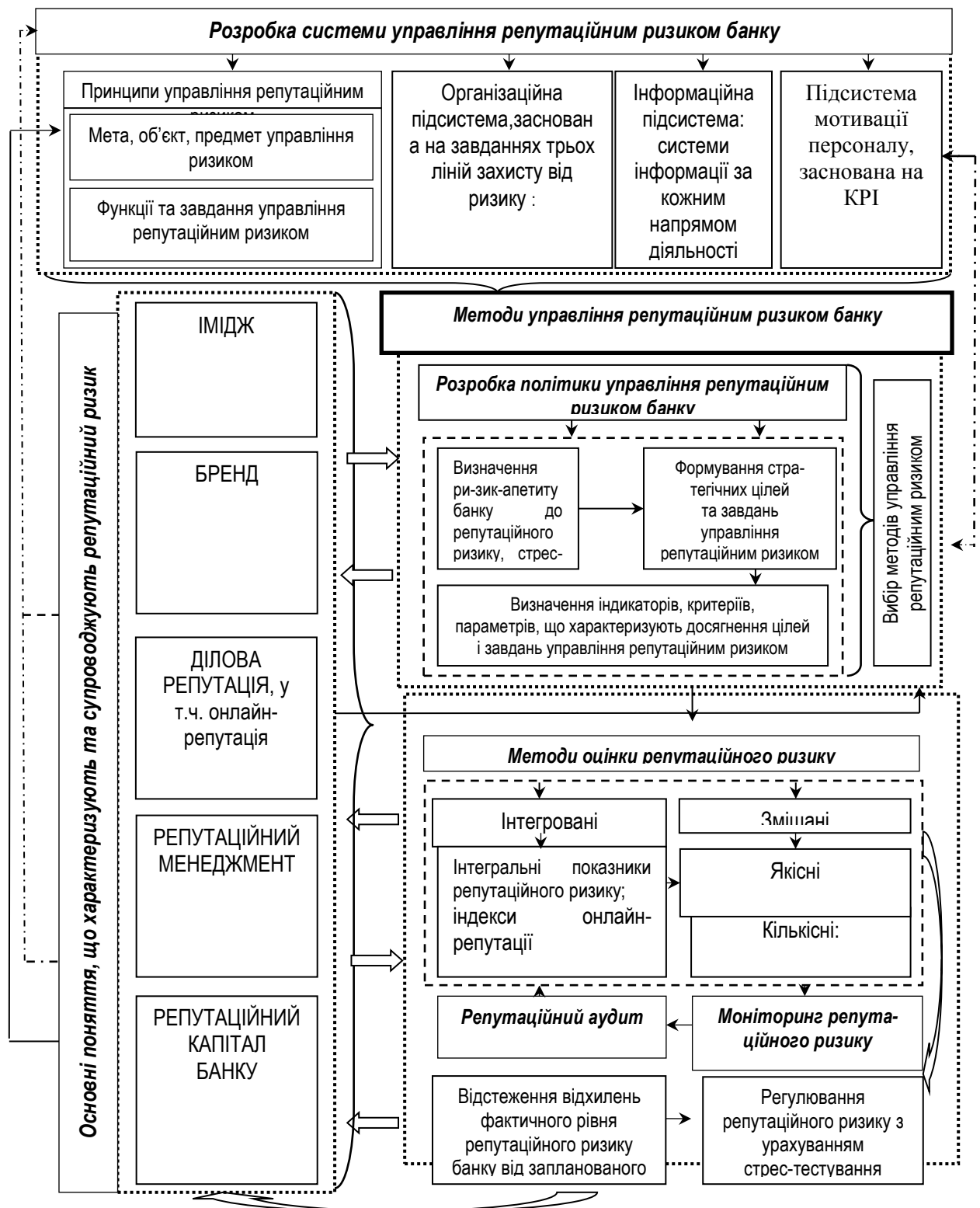


Рис. 4.2 Система управління репутаційним ризиком банку

Джерело: авторська розробка

Дані наведеного рисунку ілюструють тезу автора, що система

управління репутаційним ризиком повинна бути інтегрованою у загальну систему управління банком і його систему ризик-менеджменту, повинна функціонувати у якості складової загальної стратегії розвитку банку, стратегії управління ризиками й корпоративної культури, прийнятої в банку; сама система управління репутаційним ризиком повинна включати оптимальну кількість суб'єктів (елементів керуючої підсистеми) із чітко розмежованими повноваженнями.

Функції управління репутаційним ризиком повинні розподілятися між: керівництвом (топ-менеджерами), підрозділом з управління ризиками, відділом маркетингу, прес-службою або PR-відділом та іншими функціональними підрозділами банку (рис. 4.3).



Рис. 4.3 Структура організаційно-інформаційного забезпечення процесу управління репутаційним ризиком у банку

Джерело: авторська розробка

Управління репутаційним ризиком починається, насамперед, з вищого керівництва банку (Правління), яке несе генеральну відповідальність за управління ризиками банку і повинне постійно аналізувати інформацію про рівень репутаційного ризику й вирішувати, чи прийнятний даний ризик чи ні.

Винятковою прерогативою правління банку є розподіл відповідальності та повноважень між відповідними топ-менеджерами та іншими

співробітниками. Основне завдання вищого керівництва в організації управління репутаційним ризиком – це прийняття оптимальних рішень, здатних попередити підвищення рівня репутаційного ризику, знизити його вплив на діяльність банку, а також зменшити його можливі негативні наслідки, тобто є необхідним формування та впровадження ефективних методів превентивного управління репутаційним ризиком.

Крім того, для адекватного управління репутаційним ризиком банки повинні проводити регулярний моніторинг повідомлень засобів масової інформації про сам банк, його банки-конкуренти, пов'язані з ним структури та клієнти для застосування відповідних заходів, спрямованих на підтримання та відновлення позитивної репутації банку та його іміджу.

Основними складовими процесу реалізації завдань системи управління репутаційним ризиком в банку є наступні:

1. Ідентифікація ризику, оскільки репутаційний ризик (ризик втрати ділової репутації) призводить до виникнення у банку збитків внаслідок несприятливого сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками), діловими партнерами, регулюючими органами, що обумовлює необхідність його своєчасного виявлення.

2. Оцінка ризику: оцінка рівня репутаційного ризику персоналом банку здійснюється з використанням аналізу наступних показників і процесів:

- зростання (скорочення) кількості скарг і претензій до банку, у тому числі відносно якості обслуговування клієнтів і контрагентів, дотримання звичаїв ділових стосунків;

- негативні і позитивні відгуки і повідомлення про банк, його акціонерів (учасників), афілійованих осіб у засобах масової інформації порівняно з іншими банками за певний період часу;

- зміна ділової репутації афілійованих осіб, акціонерів (учасників), стейкхолдерів і контрагентів банку;

- виявлення фактів розкрадання, підробок, шахрайства у банку, використання співробітниками в особистих цілях отриманої від клієнтів і контрагентів конфіденційної інформації.

Інші якісні та кількісні показники репутаційного ризику охарактеризовано автором у дослідженні існуючих методів оцінки і авторських розробок у другому розділі монографії.

3. Методи мінімізації репутаційного ризику банку:

- створення внутрішньої нормативної бази для виключення конфлікту інтересів між працівниками банку та клієнтами, контрагентами, між працівниками банку та окремими працівником;

- постійний контроль за дотриманням працівниками, акціонерами

(засновниками) банку і його афілійованими особами законодавства України, в тому числі організації внутрішнього контролю з метою протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму;

- здійснення аналізу впливу факторів репутаційного ризику (як у сукупності, так і окремо) на показники діяльності банку в цілому;

- забезпечення своєчасності розрахунків за дорученням клієнтів і контрагентів банку, виплати сум вкладів, відсотків по рахунках (вкладах), а також розрахунків за іншими операціями;

- контроль за достовірністю фінансової звітності та іншої інформації, що публікується або подається акціонерам (учасникам), клієнтам і контрагентам, органам регулювання та нагляду та іншим зацікавленим особам, в тому числі, в рекламних цілях;

- обмеження переліку осіб, які володіють повноваженнями публічно виступати від імені банку, в тому числі, в засобах масової інформації.

Для реалізації завдань процесу управління ризиками, в тому числі репутаційним, у системі управління сучасного банку повинен ефективно функціонувати спеціалізований підрозділ – відділ управління ризиками (ризик-менеджменту), очолюваний керівником (головним фахівцем – ризик-менеджером), який володіє сучасними методами моделювання процесів управління ризиками з метою їх своєчасної ідентифікації та оптимізації можливих негативних наслідків. Крім того, він повинен ефективно вирішувати завдання управління ризиком і координувати діяльність всіх підрозділів банку в умовах постійних змін діяльності банків на світових та вітчизняному фінансовому ринках.

При організації таких процесів управління необхідно використовувати крім стратегічних методів регулювання репутаційного ризику, ще й тактичні.

Для організації тактичного регулювання процесів управління ризиками цей підрозділ на постійній основі повинен: розробляти й пропонувати стратегію ризикового поведіння банку; виявляти, ідентифікувати й аналізувати різні ризики, на які наражається банк у процесі своєї діяльності; проводити аналіз всіх банківських ризиків, так як їх вплив є взаємопов'язаним, постійно виявляти та розробляти класифікацію основних ризиків банку; постійно відслідковувати поточну ризикову ситуацію й розробляти заходи для попередження ризиків, їх зниження й усунення; проводити оцінку й аналіз ефективності вже проведених заходів щодо оптимізації репутаційних ризиків; звітувати й передавати керівництву банку дані про рівень наявних ризиків та можливі збитки; періодично переглядати процес управління репутаційним ризиком і пропонувати коригувальні заходи для його поліпшення.

Побудова системи управління репутаційним ризиком у банку вимагає врахування наступних завдань розвитку банку:

- система управління репутаційними ризиками в банку має стратегічну і тактичну взаємоспрямованість. Як невід'ємна складова ризик-менеджменту, стратегія управління ризиками ґрунтується на прогнозуванні ризику і визначенні засобів його зниження для досягнення цілей банку в умовах фінансової невизначеності і швидкості поширення негативної інформації, а тактика припускає вибір оптимального рішення для досягнення конкретно поставленої мети в певних умовах діяльності банку;

- у кожному сучасному банку розроблена і використовується система ризик-менеджменту. Проте, разом з кількісними фінансовими ризиками, в умовах розвитку процесів глобалізації і фінансових технологій збільшується кількість і вплив на банки нефінансових ризиків, кількісне визначення яких є дуже проблематичним, але потрібним. Їх вплив вимагає постійної уваги і комплексного управління для оптимізації процесів розвитку банківської діяльності та досягнення необхідних результатів, тому важливим є врахування в системі ризик- менеджменту банку процесів управління репутаційним ризиком;

- керівництво банку повинне мати в розпорядженні не фрагментарні, а загальні показники ризикованості бізнесу. Саме останні є важливими для досягнення стратегічних цілей і розвитку конкурентних переваг банків на ринку, оскільки майже всі ризики банку є взаємопов'язаними, тому необхідно створювати можливість керівництву в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, що постійно змінюється, вибудувати пріоритети за значимістю заходів для ефективного управління банком;

- у кожному банку система управління репутаційними ризиками повинна формуватися з урахуванням специфіки його діяльності, структури управління, що склалася, організаційної культури тощо, тому вона має унікальний характер. Проте, незважаючи на цю специфіку, запозичення досвіду провідних зарубіжних та інших українських банків в управління ризиками слід застосовувати при формуванні загального алгоритму побудови системи управління репутаційними ризиками банку [258, с. 164];

- банк повинен прагнути управляти репутаційними ризиками, оптимізувати їх, мінімізувати можливі збитки, а це можливо лише при використанні комплексного підходу до формування системи управління такими ризиками: необхідно постійно відстежувати зміни чинників, аналізувати причини змін, визначати суттєві види ризиків, на які наражається банк; ідентифікувати їх наявність і взаємозв'язок. Це необхідно для побудови ефективної системи управління репутаційним ризиком у банку з урахуванням

його взаємозв'язку і взаємообумовленості з іншими суттєвими ризиками, а також важливості для тактичної та стратегічної діяльності банку.

Інтегрована система управління репутаційним ризиком у банку повинна будуватися на наявності наступних умов:

- наявність єдиної політики щодо управління репутаційними ризиками, яка має бути сприйнята в усіх структурних бізнес-одинацях банку;
- приділення постійної уваги комітету з управління ризиками до проблем якості ділової репутації та репутаційного ризику банку, оскільки комітет як вищий орган управління ризиками у банку, формує загальну політику управління ризиками і вирішує найбільш складні й стратегічно важливі питання в діяльності банку з урахуванням вимог регулятора, ризик-менеджменту та загроз втрати ділової репутації;
- ефективна діяльність служби управління ризиками у напрямку оптимізації рівня репутаційного ризику, оскільки вона є самостійним структурним підрозділом у банку, де акумулюються всі розробки і напрацювання в управлінні ризиками, ведеться багатоаспектна аналітична робота за статистикою управління ризиками та її перспективами, а також формується і конструктивно коригується методологія управління ризиками відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку, що змінюються.

Представлений організаційний підхід до комплексного управління ризиками на основі складових інтегрованої системи також визначається, на наш погляд, і рівнями участі персоналу банку в управлінні ризиками банку, серед яких можна виділити наступні:

- рівень загально організаційних ризиків банку;
- рівень взаємозв'язаних ризиків різних підрозділів;
- рівень внутрішньоструктурних ризиків (тобто ризиків внутрішніх структур бізнес-одинаць банку).

Цей підхід у монографії визначено автором у зв'язку з тим, що один чинник зовнішнього або внутрішнього середовища може генерувати репутаційний ризик на різних рівнях управління у банку, в різних структурних бізнес-одинацях банку, з різною динамікою дій, з різною складністю управління.

Репутаційний ризик впливає на діяльність усіх бізнес-одинаць банку, якщо не безпосередньо (прямі загрози), то опосередковано (по ланцюжку взаємодії між підрозділами банку або поза ним); втрати банку можуть бути значними (оцінюються не лише фінансові втрати, але і тимчасові, організаційні, моральні тощо); загроза втрати позитивної репутації є напрямом відповідальності комітету з управління ризиками (у стандартному або

розширеному складі) як структури, що приймає рішення, крім того, він є елементом управління ризиками як структури, що забезпечує процес ухвалення рішення керівництвом необхідною інформацією.

Як було зазначено у першому розділі, сучасна система ризик-менеджменту банку, що включає репутаційний аудит загроз втрати позитивної ділової репутації, повинна будуватись на основі принципу комплексності, єдності всіх ланок (фінансового, інформаційного, юридичного, технологічного тощо), які об'єднуються загальною управлінською ідеологією та сприяють досягненню стратегічних завдань рекомендованої системи управління репутаційним ризиком банку.

Сучасні умови розвитку фінансового ринку під впливом цифрових технологій посилюють конкурентну боротьбу між банками та небанківськими фінансовими інституціями на ринку банківських послуг, тому у банків виникає необхідність удосконалювати методи обслуговування клієнтів, впроваджувати інноваційні цифрові продукти і розробляти та застосовувати інноваційні засоби управління репутаційними ризиками. Необхідність нейтралізації ризикових ситуацій присутня не тільки при реалізації банківських продуктів, але й при збереженні позитивної ділової репутації та управлінні репутаційними ризиками банків.

Отже, необхідність впровадження інтегрованої системи управління репутаційними ризиками в банківському секторі України обумовлена нагальною потребою всіх стейкхолдерів фінансового сектору у встановленні довірчих відносин задля забезпечення кругообігу фінансових ресурсів у вітчизняній економіці та відновлення позитивної ділової репутації фінансових посередників, і особливо – банків.

4.2. Стрес-тестування як метод управління репутаційним ризиком банку

В умовах нестабільності фінансових ринків і макроекономічної ситуації збільшується необхідність вдосконалення інструментів банківського ризик-менеджменту. Нові економічні реалії зумовлюють потребу в пошуку більш досконалих підходів оцінки рівня вразливості банківського бізнесу до виключних, але можливих подій. До таких методів оцінки відноситься стрес-тестування.

Причиною виникнення стрес-тестування стало, в першу чергу, усвідомлення того факту, що статистичні моделі в умовах економічної циклічності не дозволяють у повній мірі відобразити і спрогнозувати шоківі зміни на фінансових ринках, а також радикальні зміни ринкових трендів, пов'язаних з проявами кризи.

Стрес-тестування як один з методів оцінки ризиків у банківській сфері почав застосовуватися великими західними банками з початку 1990-х років, при цьому даний підхід розглядався як доповнення до відносно сформованих на той момент статистичних методів оцінки ризику, в першу чергу, методам оцінки VaR (Value-at-Risk).

На рівні банківського регулювання стрес-тестування отримало офіційне визнання в 1996 р., після прийняття Базельським комітетом з банківського нагляду змін до «Міжнародної конвергенції вимірювання капіталу і стандартів капіталу» (Базель I), пов'язаних з впровадженням підходів до оцінки ринкового ризику. Згідно з цим документом, для отримання права використання внутрішніх моделей оцінки ринкового ризику банк повинен проводити стрес-тестування, що характеризує вплив стресових сценаріїв на діяльність банку в цілому [259, с. 26].

Загальний підхід щодо регулювання на основі оцінки ризиків полягає в тому, що сфери діяльності банків з підвищеними параметрами ризику потребують більшої уваги державних органів регулювання і аудиту. Використовуючи цей підхід, представники нагляду визначають існуючі або потенційні проблеми, які вирішує банк, а також здійснюють перевірку впливу можливих змін в економіці на банківську систему, у тому числі – перевіряють за характером та рівнем ризику конкретного банку. Державний регулятор (в Україні – НБУ) зосереджує свої зусилля на найбільш значних реальних і потенційних ризиках банку та банківської системи в цілому.

Результати, отримані при стрес-тестуванні банків, представляються у вигляді індексів. Як правило, в знаменнику такого індексу перебуває вартість капіталу (індекс показує здатність банку до покриття збитків капіталом) або активів (індекс описує ефект від стресів для всього балансу).

Можливість застосування такого аналітичного інструменту представлена як для банків, так і для інших фінансових інституцій, це доведено дослідниками різних країн, які присвятили свої наукові праці проблемам управління ризиками та застосування стрес-тестів [260-262].

Крім того, враховуючи недоліки в організації стрес-тестування, низка міжнародних організацій підготували документи, які регламентують проведення стрес-тестування з детальними рекомендаціями:

1. У травні 2009 року Базельський комітет з банківського нагляду у своєму документі «Принципи ефективної практики стрес-тестування та нагляду» [263] пропонує банкам і наглядовим органам свої рекомендації щодо проведення стрес-тестування. Особливу увагу приділяється необхідності проведення комплексного стрес-тестування, що дозволяє ідентифікувати і мінімізувати всі ключові ризики організації. Крім того, окремі положення

присвячені побудові надійної методологічної бази для стрес-тестування, а також коректного вибору сценаріїв.

2. У жовтні 2009 року Рада з фінансової стабільності в документі «Уроки ризик-менеджменту, отримані в період глобальної банківської кризи 2008 року», звертає особливу увагу на важливість проведення реверсивних (зворотних) стрес-тестів. На відміну від «стандартних» стрес-тестів, які базуються на одержанні оцінок потенційних втрат при завданні певних сценаріїв, зворотні стрес-тести спрямовані на визначення набору параметрів або сценаріїв, реалізація яких призведе до банкрутства банку[264].

3. У грудні 2009 року Європейський комітет з банківського нагляду в документі «Управлінські принципи стрес-тестування» [265] визначив низку директив, які стосуються проведення стрес-тестування.

4. У липні 2008 року Інститут міжнародних фінансів опублікував «Підсумковий звіт комітету ІМФ» [266]. У цьому документі викладається передова практика і рекомендації з антикризового управління, проводиться огляд практики стрес-тестування, визначена доцільність врахування стрес-тестів при прийнятті найбільш важливих бізнес-рішень.

Таким чином, міжнародні організації приділяють значну увагу вдосконаленню такого інструменту ризик-менеджменту та стратегічного планування як стрес-тестування.

У світовій практиці виокремлюють наступні методи проведення стрес-тестування банківського сектору [267-268]:

1. Підхід, що ґрунтується на методі «bottom-up» (знизу вгору): банкам або задаються сценарні умови, або вони самостійно їх визначають, потім розраховують рівень ризику та надають результати регулятору.

2. Підхід, заснований на методі «top-down (зверху вниз). При даному методі регулятор самостійно здійснює стрес-тестування банків за єдиною методологією.

Стрес-тестування репутаційного ризику включає в себе компоненти якісного і кількісного аналізу результатів діяльності банків [269, с.1021; 205].

Основними завданнями кількісного аналізу є:

- визначення можливих коливань основних макроекономічних показників, що впливають на діяльність банків та їх ділову репутацію;
- оцінка впливу можливих змін кількісних показників результатів діяльності банку на його ділову репутацію;
- оцінка впливу на ділову репутацію банку якісних показників в умовах нестабільності на фінансовому ринку .

Основними завданнями якісного аналізу репутаційного ризику на основі стрес-тестування сучасних банків є:

- визначення комплексу дій, які повинні бути вжиті банком для зниження рівня репутаційного ризику та збереження капіталу;
- оцінка спроможності капіталу банку компенсувати можливі великі збитки при реалізації репутаційного ризику .

Для того, щоб стрес-тестування було адекватним для існуючих умов і особливостей конкретного банку, рекомендується, щоб у розробці стрес-тестів брали участь фахівці з управління ризиками, відповідальні за напрями діяльності, та інші працівники, які мають досвід в різних сферах діяльності банку та обізнані у проблемах формування позитивної ділової репутації та репутаційного ризику.

Таким чином, стрес-тестування є оцінкою потенційного впливу репутаційного ризику на фінансовий стан банку низки заданих сценарієм змін у факторах репутаційного ризику, які відповідають принципово можливим, але винятковим з точки зору ймовірності настання подій [271, с. 13].

Стрес-тест не визначає ймовірність настання стресових подій, водночас, в умовах економічної циклічності, під впливом якої генеруються ризики банків, саме стрес-тестування, як метод управління репутаційним ризиком з урахуванням прогнозованих змін фаз циклу є ефективним.

У банківській системі України стрес-тестування ризиків почало використовуватися з 2009 року: Постановою Правління НБУ від 06.08.2009 р. № 460 затверджено «Методичні рекомендації щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України», які постійно вдосконалюються [272], сприяють вдосконаленню правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України [273].

Посилено значущість стрес-тестування прийняттям Постанови НБУ №64 від 11.06.2018 р., яка затвердила «Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [130].

У цьому нормативному документі стрес-сценарій визначається як модель можливого розвитку подій (обставин) унаслідок впливу різних факторів ризиків, виникнення яких може завдати шкоди фінансовому стану та/або ліквідності банку, а стрес-тестування – як метод вимірювання ризику, що дає змогу оцінити потенційні несприятливі результати впливу ризиків як величину збитків, що можуть стати наслідком шоківих змін різних факторів ризиків (курсів іноземних валют, процентних ставок та/або інших факторів), які відповідають виключним (екстремальним), але ймовірним подіям. Також визначено, що банк самостійно визначає методи проведення стрес-тестування з урахуванням власного досвіду.

Крім того, НБУ рекомендує банкам залежно від ситуації

використовувати хоча б один із таких методів:

- аналіз чутливості портфелів продуктів банку до зміни факторів репутаційних ризиків, який полягає в моделюванні наслідків зміни одного фактору ризику або групи тісно взаємопов'язаних факторів репутаційного ризику;

- сценарний аналіз, який полягає в моделюванні наслідків одночасної зміни декількох факторів репутаційного ризику, що ґрунтується як на історичних, так і гіпотетичних подіях;

- реверсивне стрес-тестування, яке полягає в пошуку такої комбінації значень факторів репутаційного ризику та визначенні такого сценарію, за яким банк отримає заздалегідь визначений негативний результат (порушення нормативів капіталу та/або інших нормативів, установлених НБУ) [130].

Стрес-тестування є ключовим інструментом сучасного ризик-менеджменту і стратегічного планування. Проведений аналіз досліджень вітчизняних науковців сприяв систематизації найбільш важливих властивостей стрес-тестування [274-278] та адаптувати їх до визначення властивостей репутаційного ризику:

- стрес-тестування має по можливості мати прогнозну мету, при цьому в деяких моделях проводиться оцінка індикаторів ризику за станом на дату по кожному з альтернативних сценаріїв;

- агрегація ризиків повинна проводитися або на основі кореляцій ризик-факторів, або на основі вагового значення кожного виду ризику для кожного елемента репутаційного ризику;

- нелінійні ефекти в розподілі складових елементів ділової репутації.

Основною стратегічною метою стрес-тестування репутаційного ризику є оцінка можливих втрат від настання стресових подій і завчасна розробка заходів з підтримання або відновлення ділової репутації банку в результаті погіршення фінансового стану банку, і, як наслідок, виникнення ризику ліквідності та неплатоспроможності.

Отже, основним завданням стрес-тестування репутаційного ризику є оцінка здатності капіталу банку компенсувати можливі великі збитки; визначення комплексу дій, які повинні бути застосовані для підвищення якості бренду, іміджу банку, а як результат – для формування позитивної ділової репутації з метою зниження рівня репутаційного ризику і збереження капіталу.

Для формування раціональних підходів до побудови банком стрес-тестування репутаційного ризику необхідно враховувати види стрес-тестів (табл. 4.2.).

Основні критерії класифікації стрес-тестів

Критерії класифікації	Основні категорії
За кількістю чинників	• однофакторний
	• багатофакторний
За методом проведення	• аналіз чутливості
	• зворотне стрес-тестування
	• сценарний аналіз
За підходом до різних видів ризиків	• індивідуальний
	• комплексний
	• інтегральний
Стосовно організаційних рівнів банку	• агрегований (консолідований)
	• суб-консолідований
	• на соло-основі
	• частковий
За видами стресових сценаріїв	• історичний
	• гіпотетичний
За ступенем жорсткості сценарію	• песимістичний
	• критичний
	• катастрофічний

Джерело: розроблено на основі [279 - 281].

При обґрунтуванні доцільності застосування того чи іншого методу побудови стрес-тесту для репутаційного ризику автором виокремлені такі критерії:

- «1» – обсяг інформації, необхідний для побудови стрес-тесту,
- «2» – тимчасові витрати проведення стрес-тестування,
- «3» – можливість зіставлення результатів при проведенні оцінки,
- «4» – достовірність і можливість інтерпретації отриманих результатів,
- «5» – відображення поточного фінансового стану при оцінюванні.

Далі необхідно провести ранжування на основі анкетування експертів – обізнаних фахівців банку у процесах управління репутаційними ризиками. У дослідженні для проведення такого анкетування були залучені фахівці 3-х банків: «МТБ», «Південний» та «Банк Восток».

У результаті проведеного експертами ранжирування розглянутих методів, визначено, що найбільшу значимість при обґрунтування вибору методу побудови стрес-тесту має критерій 4 (достовірність і можливість інтерпретації отриманих результатів) (47,4% значущості), на другому місці знаходиться критерій 3 (можливість зіставлення результатів при проведенні оцінки) – 24,1%, на третьому – критерій 1 (обсяг інформації, необхідний для побудови стрес-тесту) – 10,8%.

У табл. 4.3. надані результати для кожного з зазначених методів побудови стрес-тесту з урахуванням цільової спрямованості результатів

оцінки для прийняття відповідних управлінських рішень, які свідчать, що найбільш доцільним є застосування індексного методу побудови стрес-тесту.

Таблиця 4.3

Визначення найбільш пріоритетного методу побудови стрес-тесту

Критерії	1	2	3	4	5	Пріоритетність методу побудови стрес-тесту
Методи	0,108	0,094	0,241	0,474	0,083	
Метод еластичності	0,280	0,123	0,190	0,082	0,082	0,093
Сценарний	0,647	0,320	0,082	0,190	0,190	0,129
Індексний	0,073	0,557	0,728	0,727	0,728	0,166

Джерело: власна розробка.

З трьох наведених методів найпривабливішим для банків є індексний. При розробці стрес-індексів необхідно обрати показники, які є притаманні банкам. При виборі основних показників, що характеризують діяльність банків, можуть бути використані як якісні, так і кількісні показники, зміна яких найбільш інформативна щодо банківських ризиків.

Для банків можуть бути обрані наступні показники [282]: якість активів, стійкість ризик-менеджменту, якість ділової репутації, показник гудвілу, коефіцієнт змін у капіталі, який вимірює швидкість змін розміру капіталу; коефіцієнт утримання ризику служить ознакою політики управління репутаційними ризиками; коефіцієнт запасу платоспроможності, який характеризує такий фінансовий стан, при якому банк здатний покривати свої зобов'язання; коефіцієнт прибутковості активів, який відображає ефективність діяльності стосовно сукупної величини активів банку; рівень капіталу до сукупних активів, який вказує на здатність поглинути втрати від ризику.

Для ефективності стрес-тестування необхідно визначити найбільш уразливі місця банків і вибрати методику, згідно з якою будуть розроблені стрес-тести. Зважаючи на те, що практично всі чинники, які впливають на діяльність банку, прямо чи опосередковано мають вплив і на рівень репутаційного ризику, набуває актуальності питання визначення рівня впливу кожного з них на рівень репутаційного ризику.

Зауважимо, що в сучасних наукових дослідженнях ці питання майже не висвітлюються. Тому у монографії пропонуються методичні підходи щодо стрес-тестування репутаційного ризику, які розроблені та адаптовані на прикладі діяльності одеського банку ПАТ «МТБ».

Формування методичних засад будемо здійснювати на основі положень Постанови Національного банку України № 460 від 6 серпня 2009 року «Про схвалення методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України», які регламентують процедуру оцінки вразливості банку до змін репутаційних факторів [272].

Стрес-тестування репутаційного ризику ПАТ «МТБ» пропонуємо здійснити за такою послідовністю:

- проведення актуалізації цільового параметру стрес-тестування (у нашому дослідженні використовується інтегральний показник рівня репутаційного ризику банку, розрахований у пункті 2.3 монографії);
- здійснення ідентифікації репутаційних загроз (як зовнішнього, так і внутрішнього характеру);
- перевірка чинників на мультиколінеарність, на основі засобів Microsoft Excel формування моделі стрес-тестування, яка відображає рівень впливу обраних чинників на цільовий показник;
- розробка сценаріїв та оцінювання їх потенційного впливу на репутаційний ризик внаслідок реалізації чинників;
- аналіз отриманих результатів та обговорення підсумків стрес-тестування.

Третій етап дослідження пов'язаний з перевіркою статистичних даних вхідних чинників на взаємозв'язок та формуванням моделі стрес-тестування.

Після виключення взаємопов'язаних чинників отримано наступні результати (табл. 4.4):

Таблиця 4.4

**Результати виключення пов'язаних чинників у групі
репутаційних загроз ПАТ «МТБ», що враховуватимуться під час
проведення стрес-тестування**

	K₁	K₂	K₃
K₁	1		
K₂	0,441263	1	
K₃	0,136448	0,427738	1

K₁ – обсяг власного капіталу банку; K₂ – нарощення протермінованої заборгованості; K₃ – зміна валютного курсу USD/UAH.

Джерело: розроблено автором за даним сайту ПАТ «МТБ».

Згідно з розробленою методикою стрес-тестування та з урахуванням результатів таблиці 4.1, у дослідженні пропонується використання моделі такого вигляду:

$$IRR_{it} = \beta_0 + \beta_1 Capital_t + \beta_2 Lending_t + \beta_3 Ext_t \quad (4.1)$$

де IRR_{it} – змінна, яка відображає зміну інтегрального показника репутаційного ризику ПАТ «МТБ»;

$Capital_t$ – показник, який характеризує зміну власного капіталу банку;

$Lending_t$ – показник, який характеризує зміну обсягів протермінованої заборгованості;

Ext_t – показник зовнішньоекономічної діяльності (зміна валютного курсу).

Перший показник моделі пов'язаний з урахуванням обсягів власного капіталу банку, який повинен покривати можливі врати від ризику, та ґрунтується на припущенні, що зі збільшенням даного показника цільовий параметр моделі (інтегральний показник репутаційного ризику банку) повинен знижуватись. Щодо показників нарощення протермінованої заборгованості та зміни валютного курсу, що призводить до девальвації національної валюти, то їх зв'язок з цільовим параметром повністю пояснюється економічною теорією.

Вибір статистичних даних, який використовуються у стрес-тестовій моделі складає 20 спостережень, починаючи з першого кварталу 2014 року по 4 квартал 2018 року включно. Для формування бази статистичних даних, було використано поквартальні дані Національного банку України, а також фінансову звітність ПАТ «МТБ», розміщену на його офіційному сайті.

При цьому в дослідженні висунута гіпотеза, що інтегральний показник репутаційного ризику банку протягом і-того року не буде змінюватись у щоквартальній динаміці.

Підсумкові статистичні параметри часових рядів даних за відповідними показниками відображені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Підсумкові статистичні параметри часових рядів змінних
з 01.01.2014 по 01.01.2019 рр., %**

Період/Показник	IRR_{it}	K_1	K_2	K_3
1 кв. 2014	0,483	-1,7	5,41	38,84
2 кв. 2014	0,483	-5,11	20,51	6,12
3 кв. 2014	0,483	-5,89	-88,09	9,92
4 кв. 2014	0,483	-4,83	23,21	21,72
1 кв. 2015	0,692	-3,95	5,8	48,72
2 кв. 2015	0,692	-9,2	22,6	-10,43
3 кв. 2015	0,692	-8,19	2,23	1,39

Продовження таблиці 4.5

4 кв. 2015	0,692	-8,69	14,21	12,7
1 кв. 2016	0,652	0,77	38,28	9,24
2 кв. 2016	0,652	2,55	26,3	-5,3
3 кв. 2016	0,652	1,74	12,6	1,57
4 кв. 2016	0,652	0,73	16,3	7,82
1 кв. 2017	0,457	2,91	-6,69	-1,45
2 кв. 2017	0,457	2,59	-3,81	-2,6
3 кв. 2017	0,457	7,59	-2,8	1,62
4 кв. 2017	0,457	5,13	-3,84	5,83
1 кв. 2018	0,416	11,59	-17,46	-5,43
2 кв. 2018	0,416	9,65	-16,62	-1,34
3 кв. 2018	0,416	-8,47	-46,74	7,95
4 кв. 2018	0,416	24,86	-35,37	-2,06
Середнє значення		0,704	1,699	7,242
Мінімальне значення		-9,2	-46,74	-10,43
Максимальне значення		11,59	38,28	48,72

Джерело: розроблено автором за даним ПАТ «МТБ».

Таким чином, було визначено та стандартизовано всі необхідні дані для побудови багатofакторної регресії.

Як уже зазначалось вище, пропонується використовувати три показники. Нами обрано ті показники, які використовують представники НБУ при тестуванні ризиків національних банків.

За допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel побудовано достовірну модель на основі відібраних пояснюючих змінних, для характеристики якої використано класичні критерії оцінки багатofакторних регресійних моделей.

Значення інтегрального показника рівня репутаційного ризику використовувались у щоквартальній динаміці з невеликим відхиленням у кожному періоді (за рахунок можливих змін у експертній оцінці). Відповідно, модель набуває такого виду:

$$IRR_{it} = 0,3548 - 0,00562 \text{ Capital}_t + 0,0019 \text{ Lending}_t - 0,000106 \text{ Ext}_t \quad (4.2)$$

На наступному етапі перевіримо сформовану модель (4.2) на адекватність.

Так, для прийнятних моделей передбачається, що коефіцієнт детермінації повинен бути хоча б не менше 50% (у цьому випадку коефіцієнт множинної кореляції перевищує по модулю 70%).

У нашому дослідженні коефіцієнт детермінації складає 79,9% (отже результативний показник залежить від обраних трьох на 79,9%), коефіцієнт множинної кореляції – 89,4% (свідчить про наявність істотного зв'язку).

Підтверджує припущення автора щодо можливого впливу даних індикаторів на рівень репутаційного ризику банку і критерій Фішера $F=4,955$ (при значенні табличного 3,24), оскільки достовірність за рівнем значущості критерію Фішера менше 0,05, то модель є значимою.

Економічний зміст представленої моделі можна охарактеризувати таким чином: зростання обсягів власного капіталу банку супроводжується зниженням репутаційного ризику, тобто банк стає більш фінансово стійким, а це збільшує рівень впевненості його клієнтів у майбутній діяльності банку чи загалом його існуванні (в сучасних українських реаліях така ситуація не є винятком); щодо зміни валютного курсу та нарощення протермінованої заборгованості за валютними кредитами (а у вітчизняних банках вони існують), то з точки зору економічної теорії отримуємо пряму залежність між девальвацією національної валюти та рівнем ризику [283, с.189]. Девальвація національної валюти стимулює панічні настрої серед населення та в разі підвищує недовіру як до банківської системи загалом, так і до окремих банків, а зростання обсягів непрацюючих кредитів знову ж таки підриває фінансову стійкість та характеризує банк як ненадійного партнера [284, с.69]. Отже, погіршення якості обраних показників впливає на ділову репутацію банків, а це підвищує рівень репутаційного ризику.

Даними наведеної таблиці 4.6 представлено економічну значущість факторів регресії.

Данні таблиці 4.6. свідчать, що:

- приріст власного капіталу ПАТ «МТБ» на 1% зменшує інтегральний показник репутаційного ризику на 0,6%;
- зростання протермінованої заборгованості збільшує ризик на 0,2%, а зростання валютного курсу на 1% – збільшить індекс репутаційного ризику на 0,01%;
- зменшення валютного курсу на 0,01% знижує інтегральний показник репутаційного ризику на такий же відсоток – 0,01%.

Таблиця 4.6

**Економічна значущість показників багатфакторної
регресійної моделі для інтегрального показника репутаційного ризику
ПАТ «МТБ» (IRR_i)**

Змінна	Значення відхилення, %	Вплив на приріст індексу репутаційного ризiku, %
Приріст власного капіталу	1	-0,6
Нарощення протермінованої	1	+0,2
Зміна валютного курсу	1	- 0,01

Джерело: розроблено автором за даним ПАТ «МТБ».

Наступний етап дослідження пов'язаний з відбором сценаріїв стрес-тестування. З метою максимізації ефективності запропонованого алгоритму сценарії повинні формуватися кількома альтернативними варіантами. Нами було використано три альтернативні підходи до формування сценаріїв: метод найгірших сценаріїв, оптимістичний прогноз, песимістичний прогноз.

Суть методу найгірших сценаріїв полягає у формуванні прогнозних значень на основі вибору найбільш негативних історичних даних обраних показників протягом досліджуваного періоду.

Оптимістичний прогноз формується на основі розрахунку середніх темпів приросту фактору ризику та найкращого темпу приросту впродовж досліджуваного періоду.

Для здійснення песимістичного прогнозу використовується середня величина темпів приросту плюс найгірший показник за досліджуваний період [285].

Якісну інтерпретацію рівня репутаційного ризику ПАТ «МТБ» за розробленими сценаріями стрес-тестування здійснено на основі шкали визначення щільності Чеддока, що відображена даними таблиці 4.7

Таблиця 4.7

**Якісна інтерпретація рівня репутаційного ризику ПАТ «МТБ»
на основі шкали визначення щільності взаємозв'язку Чеддока**

Рівень репутаційного ризику	Значення
0,01–0,3	Низький
0,31–0,5	Помірний
0,51–0,8	Високий
0,81–1	Критичний

Джерело: розроблено автором за даним ПАТ «МТБ».

Відповідно, значення інтегрального показника репутаційного ризику може набувати значень на відрізку від 0 до 1, при цьому його наближення до нижньої межі свідчить про зростання вартості репутаційного капіталу.

Для дослідження впливу обраних сценаріїв на рівень репутаційного ризику визначимо наступні припущення:

- припустимо, що виявлені взаємозв'язки багатofакторної регресійної моделі залишаться незмінними у майбутньому, оскільки через відсутність якісних даних не існує можливості розширити часовий діапазон моделювання;
- дана модель не враховує впливу можливості банківської паніки та ефекту «зараження», а також похідні репутаційні шоки.

Значення кожної змінної зафіксуємо у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

**Параметри сценаріїв стрес-тестування інтегрального показника
репутаційного ризику ПАТ «МТБ», %**

Показник	Найгірший історичний сценарій	Негативний сценарій	Позитивний сценарій
	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Приріст власного капіталу	-9,2	-8,5	12,29
Нарощення протермінованої заборгованості	38,28	36,58	-45,04
Зміна валютного курсу	48,72	41,49	-3,19
IRR _i	0,484	0,476	0,2

Джерело: розроблено автором за даним ПАТ «МТБ».

Дані наведеної таблиці характеризують вплив сценаріїв стрес-тестування на рівень інтегрального показника репутаційного ризику ПАТ «МТБ»: ризик зростатиме за умов реалізації найгіршого історичного та негативного сценаріїв, при цьому для першого згідно шкали Чеддока, його рівень буде визначатися як помірний, а за умов оптимістичного сценарію репутаційний ризик зменшиться майже вдвічі і його можна буде характеризувати як низький.

Варто зазначити, що методика сформована автором для одного банку на певний період діяльності. А це означає, що критерії оцінки можуть і мають змінюватись для кожного окремого періоду та об'єкту дослідження, з урахуванням індивідуальних особливостей діяльності та періоду економічного розвитку [286].

Зауважимо, що для ПАТ «МТБ» у найближчій перспективі критерії загалом залишаться незмінними, варіювати можуть лише їх оцінки, але це не виключає появи нових репутаційних загроз.

Проведений аналіз можливостей використання банками України даного

методу управління репутаційним ризиком призводять до висновку, що:

- вітчизняні банки не визначили цей ризик суттєвим, тому не приділяють належної уваги стрес-тестуванню репутаційного ризику і не інтегрували його в свою структуру ризик-менеджменту;

- існує методологічна недоопрацьованість методу стрес-тестування (не завжди вірно банками здійснюється вибір сценаріїв; відсутні стрес-тести на сегментах бізнесу, а також пов'язаних зі специфічними ризиками, таким наприклад, як репутаційний).

3. Негнучкість систем стрес-тестування унеможлиблює забезпечення банками оперативного агрегування ризиків, а також застосування нових сценаріїв і моделей.

Для впровадження та досягнення ефективності процесів проведення стрес-тестування репутаційних ризиків банківського сектору України необхідно:

- удосконалювати методологію проведення стрес-тестування та впровадження результатів у ризик-менеджмент банку;

- здійснювати розробку методичних рекомендацій щодо стрес-тестування репутаційних ризиків на основі рекомендацій міжнародних організацій;

- необхідно уточнювати сценарії стрес-тестів з урахуванням зарубіжної практики і прогнозів розвитку України провідними фінансовими інститутами.

Використання зазначених вище рекомендацій створить умови для здійснення інтеграції з попередньою уніфікацією рекомендацій регулятора до його використання, сучасних вимог НБУ до стрес-тестування в ризик-менеджмент усіх діючих вітчизняних банків.

Реалізація процесів стрес-тестування з використанням рекомендацій сприятиме формуванню ефективних систем управління репутаційним ризиком банків України, об'єктивної оцінки його рівня, а також формуванню засад превентивного управління ризиком для здатності банку протистояти впливу факторів ризику і при цьому забезпечити фінансову стійкість вітчизняним банкам.

4.3. Науково-методичні підходи до формування стандартів якості управління репутаційним ризиком банку

У сучасних умовах банківської діяльності на фінансових ринках, які ускладнюються процесами глобалізації, цифровізації, асиметрії інформації, реалізація завдань розвитку банків актуалізує необхідність вирішення проблем якості управління ризиками. Зазначене стосується і проблем організації

якісного управління репутаційним ризиком банків.

Для ефективної реалізації завдань інтегрованої системи управління репутаційним ризиком банку необхідні певні методи, процедури, правила та інструменти. Зауважимо, що формування таких процедур, правил та інструментів характеризує напрямок у менеджменті, який отримав назву якісного управління: його особливістю є організація і культура управлінських рішень менеджерів в умовах фінансової невизначеності та ризиків.

Проведений аналіз наукових праць дозволив дійти висновку, що єдиної думки щодо визначення поняття якості управління в науковій літературі не існує, найчастіше його ототожнюють з ефективністю управління, відповідністю поведінки менеджменту вимогам управління, рівнем досягнення цілей організації. Якість управління є відповідністю фактичних підсумків управління цілям фірми [287]. М. Світкін пропонує розуміти під якістю управління організації рівень відповідності сукупності власних характеристик менеджменту організації встановленим вимогам [288, с. 22]. В. Винокуров пов'язує якість управління з відповідністю структури фактичних показників зі структурою нормативних показників [289, с.9].

Для реалізації завдань підвищення якості функціонування всіх складових системи управління доцільним, на наш погляд, є використання положень теорії зрілості систем управління. Сутність її полягає в здійсненні стандартної методології та визначення процесів, за яких існує висока ймовірність повторного успіху [290]. Моделі зрілості формують орієнтири для оцінки та порівняння існуючих підходів з кращими практиками.

Проблемам використання теорії зрілості в процесах організації систем управління присвячено наукові праці Д. Хілсона [291], Б. Орсіні [292], Д. Ахена, А. Клауза, Р. Тернера [293].

Особливістю теорії зрілості є оцінювання рівня зрілості системи управління з урахуванням певної позиції в ієрархії досягнень, яка встановлює досягнення певних можливостей управління ризиками. Така ієрархія заснована на виокремленні різних етапів прогресивно зрілої організаційної поведінки, а завданнями менеджерів є визначення етапів та їх особливостей з метою формування певних методів та інструментів задля зручності використання й чіткому формулюванню завдань щодо конкретного рівня зрілості системи.

При формуванні методики стандартизації процесів управління репутаційним ризиком на основі теоретичних засад зрілості систем управління, необхідно враховувати, що в управлінні ризиками існують наступні особливості[294]:

– по-перше, раціональність ризику (процеси), яка відповідає зусиллям

банків з переведення невизначеності в керовану і доступну для розуміння концептуалізацію ризиків, а також визначення дій і завдань для їх усунення; раціональність відображає основну мету, на якій банк формує свою стратегію управління ризиками (тобто гарантування якісного захисту прав і інтересів банку, зростання статутного капіталу, підвищення ліквідності активів, забезпечення своєчасного повернення кредитів, збереження фінансових і матеріальних цінностей);

- по-друге, наявність невизначеності в компетенціях експертів (ролей): це відноситься до менеджерів банку(їх досвіду, досвіду і взаємодій), а також до організаційних підрозділів або структур, на які банк покладає відповідальність за управління ризиками;

- по-третє, адекватність банківських технологій завданням управління (підтримка), позначає складні набори практик, процедур та інструментів, що застосовуються для здійснення управління і контролю ризиків.

Для досягнення завдань ефективності системи, зрілість системи управління ризиками банку може бути розбита на кластери (рівні), які варіюються від відсутності формального процесу до повної інтеграції в усі аспекти організації процесів управління.

З огляду на специфіку репутаційних ризиків в банках, у дослідженні пропонується поділити їх на шість рівнів, оскільки врахування особливостей кожного з них дозволить створити ефективну систему управління репутаційним ризиком банку.

На основі використання методологічних основ теорії якісного управління у дослідженні зроблено висновок, що якість управління репутаційним ризиком банку визначається тим, наскільки раціонально, з урахуванням вимог законодавчих та внутрішньобанківських нормативних актів, здійснюється виявлення, вимірювання, контроль і моніторинг ризику. Для створення умов для якісного виконання зазначених етапів зрілості системи управління репутаційним ризиком необхідна структурована інформація, яку банк строго розподіляє на внутрішню і зовнішню – для оприлюднення.

Для досягнення якості управління репутаційним ризиком банком важливе значення має зовнішня інформація, оскільки раціональне розкриття інформації про ризики банку свідчить про результати функціонування системи моніторингу і контролю, підвищує довіру зацікавлених сторін. Однак виникає питання: наскільки докладний опис ризиків, який потрібно стейкхолдерам банку, межує з рівнем розкриття інформації для цілей внутрішнього користування. Тому, незважаючи на зростаючі інформаційні вимоги користувачів банківських послуг, якість розділів звіту про ризики,

який оприлюднюється, залишається недостатньою як у звітності вітчизняних, так і в іноземних банків.

Проведений аналіз рівня розкриття банками України інформації щодо наявних ризиків дозволяє виокремити наступні основні причини, що ускладнюють розвиток звітності про ризики:

- складність проведення оцінки ризиків: якщо вони не отримують адекватної оцінки та належного контролю, то вони генерують репутаційний ризик, а перелік у звітності всіх існуючих ризиків, які не реалізуються в подальшому, свідчить про нераціональну систему ідентифікації та оцінки ризику, що не сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів;

- можливість порушення конфіденційності інформації: розширене розкриття банком інформації про зовнішні ризики створює більше переваг для конкурентів як щодо інформаційної бази, так і до розуміння особливостей діяльності банку в умовах, які постійно змінюються;

- рівень впливу інформації на очікування стейкхолдерів не піддається аналізу: розкриття інформації про ризики, які можуть суттєвим чином відбитися на результатах діяльності банку, підкріплене кількісними оцінками, знижує очікування стейкхолдерів та впливає на ціну акцій; при цьому, якщо менеджмент банку невчасно мінімізує заявлені ризики і вони перевищують прогнозовані значення, це свідчить про неякісну систему моніторингу й оцінки ризиків; тому для вирішення даного протиріччя необхідно розвивати систему ідентифікації репутаційних ризиків, яка буде сприяти аналізу подій і ризиків, що для стейкхолдерів є найбільш суттєвими, щоб спрогнозувати їх можливу реакцію;

- відсутність встановленого взаємозв'язку між покращенням практики розкриття інформації та розвитком систем управління ризиком в банку: на практиці не доведено, що підвищення вимог до розкриття інформації про ризики веде до підвищення якості їх моніторингу;

- оцінку ефективності управління ризиками важко здійснювати: оскільки поряд з інформацією про ризики розкриваються і напрямки їх мінімізації, при цьому ймовірність зниження ризиків також не отримує кількісної оцінки, що унеможливлює оцінку якості управління ризиками, а це негативно впливає на якість управління репутаційним ризиком банків;

- своєчасність виявлення ризиків і здатність до їх мінімізації залежать від професіоналізму менеджменту банку, оскільки існує ймовірність виникнення та реалізації ризиків, з якими банк не стикався раніше, найсуттєвіший ризик може не бути своєчасно ідентифікованим та оприлюдненим у звітності;

- наявність проблем ідентифікації окремих ризиків, таких як:

політичний, ризик зміни законодавства, системні та, з урахуванням напряду нашого дослідження – проблеми своєчасної ідентифікації та оцінки репутаційного ризику, що також ускладнюють процес підготовки звітності; оскільки всі перераховані ризики при їх реалізації майже не піддаються своєчасному контролю, це унеможливило включення їх до ризиків у звітності.

Отже, всі перераховані вище проблеми формування інформації банків та її оприлюднення, характеризують причини уповільненого розвитку інформаційного наповнення найбільш релевантного розділу звітності.

Проведене автором дослідження проблем формування інформації, що розкривається у звітності з метою задоволення інформаційних потреб користувачів, визначило напрямки необхідного вдосконалення розкриття інформації для посилення ролі звітності як інструменту управління репутаційним ризиком банку, а саме – необхідність розробки більш досконалої методики ідентифікації та аналізу даного виду ризику.

Науково-методичним підґрунтям формування засад захисту репутації банків й інтегрування системи управління репутаційним ризиком у структуру ризик-менеджменту є розробка єдиної системи GRC – Корпоративне управління, Ризик-менеджмент і комплаєнс.

Ця система заснована на принципах Базельського комітету з банківського нагляду, які визначають корпоративне управління як систему взаємодії між керівниками банку, Наглядовою Радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими особами.

Одна з важливих та актуальних функцій корпоративного управління в банку полягає в організації адекватного управління ризиками на основі інформаційної інтеграції підрозділів управління ризиками, комплаєнс контролю і внутрішнього контролю. Подолання роз'єднаності інформації та її концентрація на рівні корпоративного управління дозволить ефективно управляти всіма видами ризиків, в тому числі репутаційним.

Розроблені автором методичні рекомендації щодо підвищення якості стандартів управління репутаційним ризиком банку на основі комплексу взаємопов'язаних організаційних, технологічних, інформаційних, фінансових та юридичних заходів, об'єднаних єдиною технологією сприятимуть формуванню та збереженню позитивної ділової репутації банку.

Основні цілі впровадження науково-методичних рекомендацій стандартизації процесів управління репутаційних ризиків у практичну діяльність банків України полягають у:

- сприянні підвищення стабільності та стійкості функціонування банківської системи України: для банків ризик утрати ділової репутації негативно відображається на всій його діяльності з огляду на те, що

банківський бізнес пов'язаний із великою відповідальністю і з особливим суспільним інтересом, тому навіть одна помилка може призвести до значних негативних наслідків для ділової репутації всіх банків;

- підвищенні конкурентоспроможності, фінансової стійкості національних банків у результаті проведення заходів з мінімізації загроз поширення у будь-якій формі неправдивої, неточної або неповної інформації, пов'язаної з власниками, керівниками чи діяльністю банку, що буде сприяти якості управління репутаційним ризиком та приведенню у відповідність з передовою вітчизняною і міжнародною практиками;

- встановленні регулятором єдиних вимог щодо організації процесу управління репутаційним ризиком для всіх банків, але, з урахуванням їх бізнес-моделі, обсягів капіталу, активів та зобов'язань;

- підвищенні ефективності заходів за всіма визначеними автором етапами зрілості системи управління репутаційним ризиком у банку, оскільки банки повинні прагнути побудувати ділову репутацію, засновану на довірі, а визначення якості управління на усіх етапах зрілості сприятиме більш повному розкриттю інформацію про свою діяльність;

- підвищенні загальної культури банківського бізнесу, довіри населення, підприємств і організацій до українських банків, що є необхідною передумовою для зростання ефективності банківської діяльності.

У запропонованих автором методичних рекомендаціях щодо підвищення якості стандартизації процесів управління репутаційним ризиком банку пропонується виокремлювати шість рівнів зрілості процесу управління ризиком – від «нульового» до «оптимізованого», враховуючи, що рівні зрілості управління (Modeling Maturity Levels) – це етапи розвитку управління відповідно до стандартизованих моделей.

Отже, визначення зрілості процесу управління ризиком втрати ділової репутації банку пропонуємо здійснювати на основі наступних рівнів:

- перший рівень: «Нульовий» – процеси управління репутаційним ризиком не застосовуються, персоналу завдання щодо врахування чинників втрати репутації не надаються, не є задокументованими, питання управління репутаційними ризиками раніше не розглядалося;

- другий рівень: «Початковий» – процеси управління репутаційним ризиком є вузькоспеціалізованими і неорганізованими, не задокументованими, процеси не є повністю повторювальними, тобто є хаотичними і не координуються;

- третій рівень: «Стандартизований» – процеси управління репутаційним ризиком – задокументовані не в повному обсязі, відповідні управлінські рішення щодо формування позитивної ділової репутації

виконуються регулярно, але не є розвинені;

- четвертий рівень: «Розвинутий» (розроблено методику з управління репутаційним ризиком з чітко визначеними цілями і документально оформленими процесами досягнення і оцінки результатів, але управління тільки починає впроваджуватись);

- п'ятий рівень: «Керований» – репутаційний ризик відстежується, спостерігається і вимірюється, в управлінні ризиками використовуються окремі технологічні засоби, проте значна частина процедур оцінки ризиків, елементів контролю і аналізу вигод та витрат не автоматизовано);

- шостий рівень: «Оптимізований» – процеси відповідають вимогам сучасного управління репутаційним ризиком і автоматизовані.

Методичні підходи до стандартизації якості управління репутаційним ризиком банку наведено на рис. 4.4.

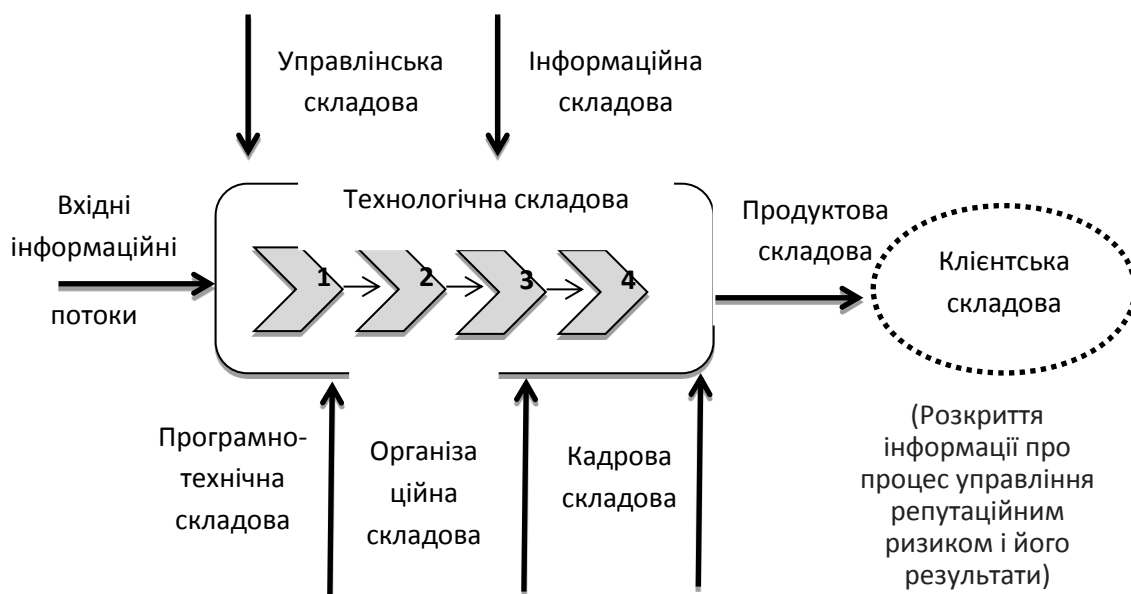


Рис. 4.4 Складові стандартизації якості управління репутаційним ризиком банку

Джерело: власна розробка.

Залежно від етапів організації процесу управління використовуються показники, які характеризують управління репутаційним ризиком за управлінською, інформаційною, технологічною, організаційною, програмно-технічною та кадровою складовими, крім того, визначаються особи, чий інтерес враховується в процесі управління репутаційним ризиком в банку (табл. 4.9).

**Структура елементів методики організації процесу управління
репутаційним ризиком**

№ з/п	Елементи	Складові елементів
1	Маркетингова (продуктова) Складова	1.1. Показники, які характеризують процес управління репутаційним ризиком
		1.2. Особи, інтереси яких враховуються в процесі управління репутаційним ризиком в банку (користувачі)
2	Технологічна складова	2.1. Розробка (удосконалення) внутрішніх регламентуючих документів з управління репутаційним ризиком
		2.2. Ідентифікація і оцінка репутаційного ризику, включаючи стрес-тестування
		2.3. Моніторинг репутаційного ризику, планування і реалізація заходів, спрямованих на оптимізацію репутаційного ризику
		2.4. Забезпечення безперервності діяльності в разі виникнення істотного репутаційного ризику
3	Організаційна складова	3.1. Наглядова рада директорів
		3.2. Виконавчі органи управління (Правління банку)
		3.3. Підрозділ ризик-менеджменту
		3.4. Керівники структурних підрозділів
		3.5. Служба по зв'язкам з громадськістю
		3.6. Служба внутрішнього аудиту
4	Управлінська складова	4.1. Процес управління репутаційним ризиком
5	Інформаційна складова	5.1. Інформація, яка використовується для оцінки і мінімізації репутаційного ризику
6	Програмно-технічна складова	6.1. Автоматизовані інформаційні системи (програмні засоби)
7	Кадрова складова	7.1. Корпоративна культура в обізнаності репутаційних ризиків
		7.2. Вимоги до персоналу
		7.3. Навчання та оцінка персоналу
		7.4. Мотивація персоналу
8	Розкриття інформації про процес управління репутаційним ризиком і його результати	8.1. Інформація для клієнтів банку та інших зовнішніх користувачів, у т.ч. Інтернет-сайт банку

Джерело: власна розробка.

За запропонованою методикою визначення якості управління репутаційним ризиком банку, на «нульовому» рівні зрілості процесу управління ризиком у банку притаманні такі особливості:

- керівництво та персонал не націлені на збереження ділової репутації банку або не усвідомлюють її важливість для збереження фінансової стійкості

банку;

- розкриття інформації про репутаційні ризики банком для клієнтів та інших зовнішніх користувачів не здійснюється, тобто інформація не надається.

Наступний «Початковий» рівень зрілості процесу управління характеризується тим, що ідентифікація репутаційних ризиків у банку проводиться в окремих ситуаціях, як правило – коли ризик реалізувався і негативна інформація розповсюдилась.

На цьому рівні практично відсутній моніторинг ризику, тому заходи щодо мінімізації його рівня, контроль ефективності управління ризиком, розкриття інформації є обмеженими та епізодичними.

При цьому передбачається, що вище керівництво періодично ставить перед персоналом окремі завдання для управління репутаційним ризиком, керівники структурних підрозділів обізнані про репутаційний ризик своїх підрозділів і розуміють вплив цього ризику на діяльність банку в цілому, але питанням управління ризиком приділяється недостатня увага.

Інформація про події ризику не зберігається і не систематизується. У банку виробляються окремі професійні та особистісні вимоги, що пред'являються до персоналу, які дозволяють мінімізувати ризики втрати ділової репутації, але розкриття інформації про них є обмеженим.

На наступному «стандартизованому» рівні зрілості процесу управління репутаційним ризиком значна кількість випадків виникнення репутаційних ризиків у банку ідентифікується, а оцінка й моніторинг ризику проводиться нерегулярно, в основному – з використанням якісних показників; а в окремих випадках – встановлюється взаємозв'язок між репутаційним ризиком та іншими фінансовими і нефінансовими ризиками, формуються дані для оцінки такого взаємозв'язку, і, за необхідності, розробляються заходи щодо оптимізації репутаційного ризику, але відсутній системний контроль за їх ефективністю.

На зазначеному рівні зрілості процесів управління вище керівництво банку затверджує документи, пов'язані з управлінням репутаційним ризиком, отримує та аналізує окремі дані, пов'язані з ризиком втрати ділової репутації банку.

Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за ідентифікацію і своєчасне доведення до вищого керівництва інформації щодо репутаційного ризику, якщо він виникає в їх підрозділах. Банк своєчасно розкриває інформацію, що стосується його репутаційного ризику.

Особливості управлінської, інформаційної та програмно-технічної складових управління репутаційним ризиком на перших трьох рівнях зрілості

наведені в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

**Складові перших рівнів зрілості процесів управління
репутаційним ризиком банку**

Етапи зрілості	Процес управління репутаційним ризиком	Інформація, яка використовується для оцінки і оптимізації репутаційного ризику	Автоматизовані інформаційні системи
Нульовий	Не є формалізованим, як процес відсутній	Склад і джерела інформації не визначено	Автоматизація збору, зберігання і обробки інформації відсутня
Початковий	Слабо формалізований, є окремі нечисленні елементи процесу	Перелік джерел інформації — не є формалізованим, інформація про події ризику пов'язана тільки з даним банком, не зберігається і не систематизується	Автоматизація існує на невеликій кількості ділянок процесу збору, зберігання і обробки даних, необхідних для управління репутаційним ризиком
Стандартизований	Досить формалізований, але не завжди виконується на практиці, застосовується відносно невелика кількість інструментів мінімізації ризику, охоплює значну кількість напрямків діяльності банку	Джерела інформації забезпечують можливість збору основних даних, необхідних для ідентифікації та оцінки репутаційного ризику. Інформація збирається недостатньо регулярно, своєчасно і не завжди перевіряється на достовірність	Автоматизація існує на деяких участках процесу збору, зберігання і обробки даних, необхідних для управління репутаційним ризиком, використовується пакет MS Office, доступ до Інтернет-ресурсів та інформаційних систем

Джерело: власна розробка.

Як свідчать дані табл. 4.10, у пропонованому стандарті якості управління репутаційним ризиком банку окремі напрямки управління можуть починатись тільки зі «стандартизованого» етапу зрілості процесу. Тому підрозділ ризик-менеджменту банку починає формувати систему управління тільки зі «стандартизованого» рівня.

На даному рівні зрілості оцінку репутаційного ризику здійснює незалежний від бізнес-ліній підрозділ ризик-менеджменту, тому його функції повинні бути задокументованими і включати такі завдання:

- участь у розробці документів, які регламентують управління репутаційним ризиком банку;
- проведення періодичного аналізу окремих угод, операцій, процесів, яким притаманний репутаційний ризик.

Рівень компетенції персоналу, повноважень і охоплення операцій такого підрозділу в значній мірі повинен відповідати потребам банку.

Щодо кадрової складової процесу управління репутаційним ризиком, то тільки на «стандартизованому» рівні зрілості починають формуватись елементи корпоративної культури банку (керівництво визначає принципи мінімізації репутаційних ризиків, які у банку формалізуються загальними принципами корпоративного кодексу поведінки); банком визначається мінімальний перелік професійних і особистісних вимог до персоналу, які необхідні для розробки якісних положень щодо мінімізації репутаційного ризику, вживаються заходи щодо створення раціональної системи оплати праці співробітників на основі KPI.

Методика передбачає на «стандартизованому» рівні зрілості процесу управління репутаційним ризиком проведення навчання персоналу на періодичній основі, переважно у вигляді ознайомлення з нормативними актами та внутрішньобанківськими документами, пов'язаними з процесами управління репутаційним ризиком.

Наступним етапом дослідження є аналіз особливостей «верхніх рівнів» (4-6) зрілості процесів управління репутаційним ризиком.

Методикою передбачається забезпечення повного охоплення прояву репутаційного ризику та формування процесу управління ним у взаємозв'язку з іншими видами банківських ризиків, а також використання інструментів прогнозування і стрес-тестування.

Вимоги методичних рекомендацій до технологічної складової управління на верхніх рівнях відображені даними табл. 4.11.

Зазначимо, що банк здійснює управління нефінансовими ризиками, включаючи репутаційний, на портфельному рівні та намагається виконувати кількісну оцінку цих ризиків.

Таблиця 4.11

Матриця вимог за технологічною складовою процесу управління репутаційним ризиком на верхніх рівнях зрілості

Вимоги щодо управління репутаційним ризиком Банку	Рівні зрілості		
	Розви-нутий	Керо-ваний	Опти-мізо-ваний
1. Розробка (переробка) внутрішніх регламентуючих документів процеси управління репутаційних ризиком	Застосування вимог до рівнів		
– розробка документів, які регулюють процеси управління ризиком	+	+	+
– розробляються та реалізуються внутрішні нормативні документи, які визначають дії співробітників з точки зору оптимізації репутаційних ризиків	+	+	+
– управління репутаційним ризиком стає частиною стратегії банку, пов'язане з процедурами бізнес-планування		+	+

– розроблені документи переглядаються з урахуванням практики «випереджаючого реагування на ризик», що включає процедури прогнозування і стрес-тестування репутаційного ризику окремо і у взаємозв'язку з іншими фінансовими та нефінансовими ризиками			+
2. Ідентифікація та оцінка репутаційного ризику, включаючи стрес-тестування	Застосування вимог до рівнів		
– методологія збору інформації про ділову репутацію і репутаційний ризик банку, методи ідентифікації та оцінки є формалізованими	+	+	+
– для оцінки, в основному, використовуються якісні показники	+	+	+
– керівники структурних підрозділів співпрацюють з підрозділами, відповідальними за ідентифікацію, оцінку та оптимізацію репутаційного ризику	+	+	+
– банк використовує не тільки якісні, а й кількісні показники репутаційного ризику, самостійно розробляючи методології оцінки, які найкраще підходять до його потреб		+	+
– у банку існує підрозділ, якій здійснює загальну оцінку репутаційного ризику і співпрацює з підрозділами, які керують іншими видами ризиків, внутрішнім аудитом		+	+
– проводиться комплексне стрес-тестування всіх ризиків, включаючи репутаційний. Його результати враховуються при прогнозуванні розміру капіталу з урахуванням ризику			+

Джерело: власна розробка.

Проблема забезпечення безперервності діяльності банку, як свідчить практика, виникає в разі появи істотного репутаційного ризику.

Тому необхідно зазначити, що плани дій на випадок виникнення істотного репутаційного ризику повинні бути інтегровані в єдину систему планів заходів, спрямованих на підтримку безперервності діяльності банку, що підтверджує необхідність інтегрованої системи управління репутаційним ризиком.

Складові елементів управлінської складової на верхніх рівнях процесу управління репутаційним ризиком наведені в табл. 4.12.

Важливим для реалізації завдань методики є визначення осіб, інтереси яких ураховуються в процесі управління репутаційним ризиком в банку.

На верхніх рівнях зрілості процесу управління репутаційним ризиком це – власники банку, наглядові органи і вище керівництво, потенційні кредитори і вкладники, клієнти і контрагенти банку, представники засобів масової інформації, інші учасники ринку (зовнішні аналітики, аудитори, професійні асоціації тощо), персонал банку.

**Складові елементів управлінської складової на верхніх рівнях
процесу управління репутаційним ризиком**

Розвинутий	Керований	Оптимізований
Процес управління репутаційним ризиком є формалізованим, в основному виконується у діяльності менеджерів, охоплює майже всі напрямки діяльності банку, включає велику кількість інструментів впливу на ризик. Періодично відбувається актуалізація елементів процесу та інструментів управління репутаційними ризиками		
	Актуалізація елементів та інструментів процесу проводиться за участю всіх підрозділів, пов'язаних з управлінням репутаційним ризиком; актуалізація є регулярною і проводиться з урахуванням портфельного підходу до банківських ризиків	
		Інструменти управління, які застосовуються, постійно вдосконалюються з урахуванням міжнародного досвіду, результатів стрес-тестів і прогнозів

Джерело: власна розробка.

Склад зазначених осіб повинен бути закріплений формально, їх забезпечення необхідною інформацією відбувається регулярно, з урахуванням специфіки цільової аудиторії і ситуації виникнення ризиків (поточна ситуація, кризова ситуація). Також методикою рекомендується визначення рівня участі органів управління і структурних підрозділів банку в процесі управління репутаційним ризиком.

На верхніх рівнях зрілості процесу управління репутаційним ризиком передбачається, що вище керівництво банку затверджує документи, пов'язані з управлінням репутаційним ризиком, готує до затвердження Наглядовою радою основний внутрішньобанківський документ з управління репутаційним ризиком; організовує процедури взаємодії, повноваження і міри відповідальності підрозділів, які беруть участь в процесі управління репутаційним ризиком.

Підрозділ ризик-менеджменту повинен розробляти і впроваджувати наступні інструменти: репутаційний ризик-аудит; збір даних по втратах від репутаційного ризику, формування єдиної інформаційної бази; самооцінка рівня репутаційного ризику; визначати ризик-апетит, ключові індикатори ризику. Крім того, підрозділ на «оптимізованому» рівні розробляє методологію і проводить прогнозування репутаційного ризику і комплексне прогнозування розвитку банку з урахуванням даного виду ризику.

На верхніх рівнях зрілості процесу управління репутаційним ризиком передбачається, що відповідальність керівників структурних підрозділів за управлінням ризиком своїх підрозділів й інформування про нього існує на практиці і є задокументованою. Керівники підрозділів враховують

репутаційний ризик у розробці та зміні внутрішніх документів банку. Вони зобов'язані залучати підрозділи ризик-менеджменту для ідентифікації, оцінки та моніторингу репутаційних ризиків в своїх підрозділах, здійснювати навчання співробітників основам управління ризиками, брати участь в попередній оцінці ризиків щодо нових банківських продуктів.

Служба внутрішнього репутаційного аудиту банку на верхніх рівнях зрілості процесу управління репутаційним ризиком виконує такі завдання:

- оцінює повноту процедур контролю над ризиком втрати ділової репутації, а також оцінює його в цілому;
- визначає порядок і періодичність проведення перевірок дотримання встановлених процедур з управління репутаційним ризиком, проводить такі перевірки і готує пропозиції для усунення виявлених порушень, здійснює контроль виконання прийнятих заходів у взаємодії з підрозділами;
- планує процедури і періодичність перевірок всіх основних напрямків діяльності банку з урахуванням репутаційного та інших ризиків;
- оцінює якість управлінських рішень, прийнятих у рамках управління репутаційним ризиком, відповідність прийнятих рішень різним напрямкам діяльності банку, політики в сфері управління ризиком.

На «оптимізованому» рівні на постійній основі здійснюється внутрішній репутаційний аудит та оцінка ефективності системи управління репутаційним ризиком в банку відповідно законодавчим нормам та рекомендаціям міжнародних організацій.

На верхніх рівнях зрілості процесу управління репутаційним ризиком перелік джерел інформації, що використовується для ідентифікації, оцінки та мінімізації репутаційного ризику, повинен включати велику кількість джерел: регуляторів, преси, інтернет-джерел, даних клієнтів і контрагентів.

Інформація про репутаційний ризик пов'язана не тільки з банком, але й зі станом зовнішнього середовища, вся необхідна інформація повинна накопичуватись та зберігатись в інформаційних базах.

Важливе значення для досягнення необхідної якості управління репутаційним ризиком банку має кадрова складова, яка передбачає наступне:

1. Співробітники банку зобов'язані повідомляти своє керівництво про виникнення репутаційного ризику і сприяти його мінімізації, ситуації виникнення репутаційного ризику персоналом детально фіксуються.
2. Система реагування на репутаційні ризики діє і працює ефективно, дозволяючи мінімізувати ймовірність виникнення і збиток від репутаційного ризику, пов'язаного як з внутрішніми так і з зовнішніми чинниками, в банку існує затверджений перелік професійних вимог, які пред'являються до персоналу.

3. Навчання персоналу банку проводиться на регулярній основі і включає вивчення: взаємозв'язків між репутаційним та іншими ризиками, пов'язаними з діяльністю співробітників; міжнародних стандартів, рекомендацій і правил управління ризиком втрати ділової репутації.

4. На «оптимізованому» рівні управління репутаційним ризиком: висока якість корпоративної культури і обслуговування клієнтів сприяє тому, що порушення практично відсутні і не носять серйозного характеру; в банку створені умови для підвищення професійного рівня співробітників в управлінні репутаційним ризиком.

У банку необхідно побудувати систему об'єктивної комплексної оцінки компетенцій персоналу, що створить умови для формування якісних кадрових ресурсів для ефективності управління репутаційним ризиком [295, с.368].

Як зазначалось вище, для вдосконалення процесів розкриття інформації з метою посилення ролі звітності як інструменту управління репутаційним ризиком банку, виникає необхідність удосконалення методичних підходів щодо розкриття інформації про процес управління репутаційним ризиком. Рекомендовані автором підходи до формування інформації наведено у табл. 4.13.

Таблиця 4.13

**Інформація для оприлюднення процесів управління банком
репутаційним ризиком за різними рівнями зрілості управління**

РІВНІ ЗРІЛОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ В БАНКУ:		
Розвинутий	Керований	Оптимізований
Існує система «зворотного зв'язку» з клієнтами, контрагентами банку. Політика банку щодо розкриття інформації про репутаційний ризик дозволяє його оптимізувати		
	Взаємодія зі ЗМІ щодо розкриття інформації дуже ефективна.	
		Управління процесами розкриття інформації про репутаційний ризик передбачає застосування розроблених інструментів мінімізації ризику таким чином, щоб розкриття негативної інформації не змогло завдати банку істотної шкоди. Проводиться постійне, систематичне формування позитивного іміджу банку, яке відображає його реальні переваги на фінансовому ринку

Джерело: власна розробка.

Аналіз формування інформації для оприлюднення результатів процесів управління банком репутаційним ризиком за різними рівнями зрілості системи управління створює умови для визначення необхідних заходів щодо її

покращення. Як відомо, репутаційні ризики банків пов'язані з великою кількістю економічних агентів, що актуалізує необхідність підвищення якості управління ризиками та розробки дієвих заходів щодо мінімізації можливих збитків від їх реалізації [32, с. 46].

Впровадження рекомендованих методичних підходів до підвищення якості управління репутаційним ризиком банку надасть значну кількість переваг як для самого банку, так і для його стейкхолдерів та суспільства в цілому (рис. 4.5).

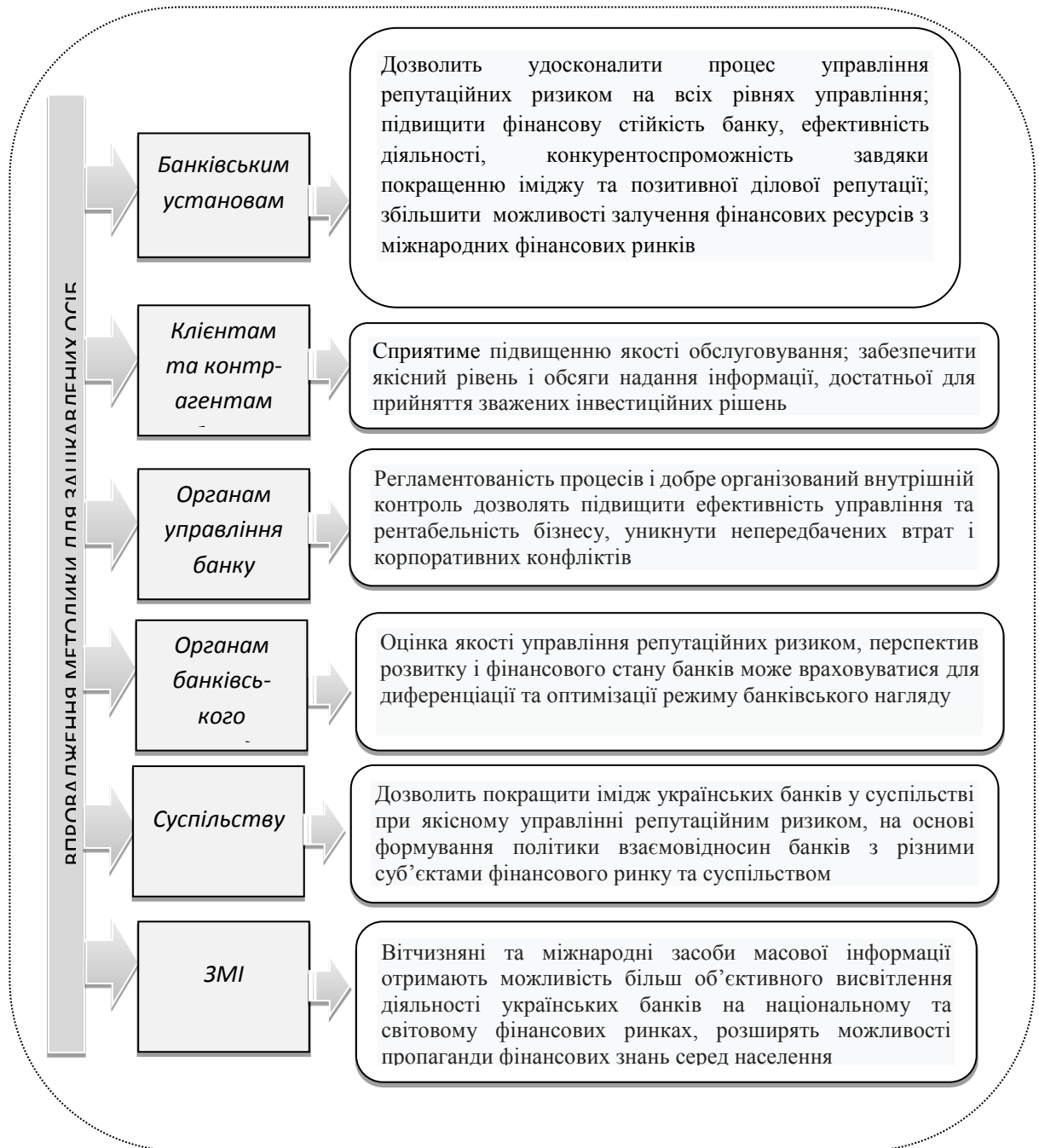


Рис. 4.5 Результати впровадження методики управління репутаційним ризиком банку для стейкхолдерів.

Джерело: власна розробка.

Отже, впровадження запропонованих науково-методичні підходів до стандартизації процесів управління репутаційним ризиком банку сприятимуть підвищенню ефективності проведення банками різних заходів для формування й підтримки їх позитивної репутації та управління репутаційним ризиком та є: сукупністю вимог, які відображають здобутки найкращої банківської практики щодо управління процесами, націленими на підтримку позитивної ділової репутації банку та оптимізації рівня репутаційного ризику; інструментом оцінки та самооцінки якості процесів управління репутаційних ризиком в банку великою кількістю зацікавлених осіб: стейкхолдерами, ЗМІ, державою (органами регулювання і нагляду) тощо; інструментом управління репутаційним ризиком.

Таким чином, впровадження банками розробленої автором методики управління репутаційним ризиком як внутрішнього нормативного документу дозволить прогнозувати можливість виникнення репутаційного ризику та оптимізувати його рівень з метою мінімізації збитків при його реалізації.

4.4. Управління діловою репутацією банків при взаємодії з клієнтами в умовах цифровізації

Сучасні процеси цифрової трансформації в банківському секторі економіки забезпечуються на основі повноцінного вивчення досвіду взаємодії з клієнтами мв і аналізу як уже існуючих потреб в нових продуктах, так і виявлення нових. Саме споживачі банківських послуг є рушійною силою інноваційного розвитку банків, так як вони через визначення своїх потреб формують вимоги до сучасних цифрових банківських продуктів та послуг.

Цифрова трансформація банківської діяльності визначила наступні можливості розвитку відносин банків з клієнтами:

- розвиваються процеси активного інвестування банків у автоматизацію технологічних процесів і отримання вигоди від їх застосування, завдяки ефекту масштабу;
- використання методів сучасного аналізу великих обсягів даних створює умови для банків підвищувати ефективність кредитного скорингу і на їх основі розробляти персональні пропозиції для клієнтів;
- змінюється формат відділень банку, скорочується їх кількість, встановлюється обладнання для самостійної реалізації клієнтами більшості сервісних операцій, зусилля персоналу банку спрямовані на їх консультування;
- вводяться нові рішення для поліпшення якості і зниження складності операцій, що призводить до переходу від фізичних каналів до цифрових, тобто

до мобільного обслуговування клієнтів. Активно використовуються рішення на основі принципу «відкритої розробки» (open development) і «програмного забезпечення як послуги» (software-as-a-service, SaaS-рішення);

- впровадження API-інтерфейсів надає можливість іншим посередникам втілювати рішення і функції з додатковими характеристиками та об'єднувати з банківськими платформами;

- SaaS-рішення допомагають банкам представляти клієнтам більш широкий спектр пропозицій, які постійно оновлюються; при цьому банкам не потрібно вкладати кошти у відповідні дослідження, конструювання і розробку новітніх технологій. Реалізація нових технологій надає можливість на якісному рівні здійснити ряд змін як у функціональному, так і в інфраструктурному змісті стандартів банку.

Клієнти оцінюють досвід взаємодії з банками в залежності від того, наскільки легко і комфортно їм було отримати ту чи іншу послугу, тому банки повинні постійно вивчати досвід роботи з клієнтами, виявляти недоліки в своїй роботі, так як нові клієнти вимагатимуть використання більш сучасних цифрових технологій.

Сучасні умови переходу до цифрової економіки сприяють розвитку послуг, пов'язаних із застосуванням віддаленого доступу клієнтів до банківських послуг. Якщо на ранніх етапах розвитку інформаційних технологій вони розглядалися банками як засіб прискорити обробку і передачу інформації, то сьогодні розвиваються методи самостійного обслуговування самих себе клієнтами в офісах банків, або зовсім без відвідування банків – через онлайн-банкінг (online banking).

Віддалене управління банком клієнтськими рахунками може здійснюватися різними способами:

- за допомогою телефону – телебанкінг (telebanking);
- персонального комп'ютера – е-банкінг (e-banking);
- Інтернету – інтернет-банкінг (Internet banking);
- портативних пристроїв – мобільний банкінг (mobile banking, m-banking).

Однак, слід зазначити, що розвиток інформаційних технологій в банківській справі генерує інформаційні ризики, виникають кібер-ризики. Тому важливим елементом перспективного розвитку взаємодії банків з клієнтами в умовах посилення інформаційних ризиків на ринку банківських послуг є позитивна ділова репутація банків.

Раніше ефективність банківської діяльності оцінювалася аналізом динаміки цільових показників продажів продуктів і послуг. Однак, в епоху цифрової економіки банкам доводиться врахувати сучасні цифрові виклики: сучасні банки стають усе більш орієнтованими на клієнтів з їх нагальними

потребами, а інформація про види та якість банківських послуг розміщується на різних сайтах в інтернеті, в результаті чого формується ділова репутація. Зазначені зміни значно підвищують роль ділової репутації банків на фінансовому ринку, яка є важливим нематеріальним активом і конкурентною перевагою в умовах посилення конкуренції між банками та іншими фінансовими посередниками.

З метою формування та підтримки позитивної ділової репутації як конкурентної переваги, банкам необхідно вивчати сутність, закономірності та умови її створення, розробляти і використовувати ефективні методи управління, з урахуванням впливу цифрової економіки на їх взаємодію з клієнтами.

У сучасних умовах розвитку комунікацій та цифрової трансформації, переважна більшість інформації суспільство отримує з мережі Інтернет, різних соціальних мереж, тому репутація перестає сприйматися клієнтами виключно на особистому досвіді взаємодії з банком. Для того, щоб зробити висновок про репутацію, сучасному споживачу банківських послуг досить ознайомитися з відгуками про банк.

Таким чином, репутація в умовах цифровізації найчастіше формується ще задовго до фактичного спілкування клієнта з персоналом банку або навіть з тими людьми, які з ним вже контактували. Зазначене вимагає вивчення суті і закономірностей формування репутації банків.

У науковій літературі дослідниками пропонуються різні підходи до визначення репутації. Виділимо ті з них, які характеризують предмет нашого дослідження: репутація як результат оцінки клієнтами конкурентних переваг банку, «продукт» громадськості, що виникає як свого роду відгук на просування іміджу банку.

В. Рауб і Дж. Уїзі стверджують, що репутація – це результат поведінки конкретного фактору, що виявляється в минулому [28]. С. Фомбрум і М. Шанлі наполягають на тому, що репутація – це результат накопичення інформації стейкхолдерами, яку вони отримують, орієнтуючись на які виходять від фірми (банку) різного роду сигнали.

Зауважимо, що дослідники виділяють ринкові, інституціональні і стратегічні сигнали: до ринкових сигналів банку можна віднести дивідендну і кредитну політики, річні результати його діяльності, відображені в балансі або зведеної звітності; до інституціональних сигналів слід віднести корпоративну соціальну відповідальність, маркетингову активність; до стратегічних сигналів відносять місію, стратегію інноваційного розвитку, які сприятимуть створенню умов для виявлення потреб клієнтів в сучасних банківських продуктах і послугах.

Згідно К. Уігелт і С. Камерера, репутацію слід розуміти як знання, що містить в собі значущі характеристики фірми і оцінку фірми стейкхолдерами [89].

Аналіз сучасних підходів дослідників до визначення репутації, свідчить про наявність кількох аспектів досліджуваного поняття:

1) з економічної точки зору репутація - це якась особливість або відмітний знак, який дозволяє розрізняти типи банків і їх бізнес-стратегії, а також прогнозувати їх реакцію на зміни на фінансовому ринку;

2) з позиції стратегічного управління - це одночасно і нематеріальний актив і бар'єр, який перешкоджає мобільності банку. Вважаючи, що репутацію можна оцінити зовнішнім середовищем, вчені схиляються до думки, що можливість управління репутацією зсередини досить обмежена;

3) з точки зору менеджменту банку, його ділова репутація створюється в результаті формування внутрішньої культури. Репутація - це результат співпраці персоналу і менеджерів між собою, і з зацікавленими групами клієнтів;

4) з позиції соціології - репутація - це комплексна оцінка ефективності результатів діяльності банків, її відповідності ustalеним в суспільстві нормам соціальної активності банків, і нормам ділового обігу на фінансовому ринку;

5) з бухгалтерської точки зору - репутація відноситься до нематеріальних активів, вона дозволяє банку мати конкурентну перевагу на ринку, рідкісний, унікальний, цінний актив. Ділова репутація банку - «один з найбільш важливих стратегічних ресурсів».

Згідно з міжнародними стандартами обліку, це різниця між ринковою вартістю купується організацією та балансовою вартістю її активів; яка відображається в балансі тільки при об'єднанні бізнесу в результаті покупки дочірньої або асоційованої компанії »[187], що призводить до появи гудвілу.

З наведених вище результатів систематизації різних точок зору на сутність ділової репутації робимо висновок, що це - міждисциплінарне поняття, а єдиної думки про її сутність у сучасних вчених немає. Залежно від думки фахівців різних галузей науки, ділова репутація визначається відповідно до специфіки галузі.

З точки зору економістів, ділова репутація є лише якоюсь особливістю або ж знаком, який дає можливість розрізняти види банків, їх стратегії, прогнозувати чутливість до зміни навколишнього середовища.

У менеджменті репутація - це наслідок впливу корпоративної культури банку на результат взаємодії співробітників і менеджменту, як між собою, так і з зацікавленими особами (стейкхолдерами).

Соціологи визначають репутацію як загальну оцінку відносної ефективності банку, її відповідність очікуванням суспільства і нормам ділового обороту. Крім того, ділова репутація враховується в складі нематеріальних активів і може бути як позитивною, так і негативною.

Репутація виникає з моменту початку діяльності банку. Не можна стверджувати, що оцінювати репутацію банку можна з певного відрізка часу, наприклад, коли вона переступила трьох-, п'ятирічний рубіж або якусь іншу дату. Банк починає будувати свої відносини з власниками, інвесторами, клієнтами з моменту офіційного початку своєї діяльності, або навіть раніше, в процесі його створення.

Відповідно, думка різних суб'єктів фінансового ринку формується теж не з третього або п'ятого року діяльності банку, а з самого початку. Єдине, що, як правило, змінюється з часом - це кількість стейкхолдерів, що мають певну думку про банк.

Проведений аналіз думок дослідників свідчить про необхідність використання тристороннього підходу до вивчення ділової репутації банку, що складається з трьох компонентів: функціонального, соціального і експресивного.

В рамках функціонального компонента банк повинен довести свою компетентність і якість досягнення стратегічних завдань. Функціональна репутація слідує строгому логічному правилу: успіх або невдача банку вимірюються кількісними показниками досягнутих результатів діяльності і різними якісними показниками, які можна об'єктивно верифікувати.

Як відомо, банк є соціальним суб'єктом на фінансовому ринку і його ділова репутація повинна довести, що він організовує свою діяльність з урахуванням завдань розвитку соціальних взаємин банку з клієнтами і суспільством в цілому. Підтримка соціальної репутації вимагає дотримання соціальних норм.

Експресивний компонент - це категорія смаку і особистих переваг клієнтів - споживачів банківських послуг.

Суб'єкти репутації - банки на фінансовому ринку - диференціюються за рівнем емоційної привабливості для стейкхолдерів і того, наскільки інноваційними і привабливими є пропоновані банківські послуги.

Характеристики трьох компонентів репутації банків систематизовані в таблиці 4.14.

Для досягнення головної мети - формування і збереження банком позитивної ділової репутації, необхідно врахувати особливості управління всіма видами виділених компонентів.

Функціональна, соціальна і експресивна репутації банків

Ознака	Функціональна репутація	Соціальна репутація	Експресивна репутація
Сфера репутації	<i>Об'єктивний світ істини</i> Реальний світ функціонування банків	<i>Соціальний світ взаємин</i> банку з стейкхолдерами Етичні стандарти	<i>Суб'єктивний світ</i> сприйняття суспільством банку і його послуг Індивідуальні характеристики продуктів та послуг
Індикатори репутації	Компетентність Успіх	Цілісність Відповідальність	Привабливість Унікальність
Стиль оцінки	Когнітивно-раціональний	Етичний	Емоційний
Посередники формування репутації	<i>Агенти когнітивного світу:</i> експерти, вчені, аналітики, профільні медіа	<i>Агенти зі сфери етики:</i> політики, недержавні установи, лідери думок тощо	<i>Агенти зі сфери естетики:</i> радники з комунікацій і стилю, дизайнери, мас-медіа тощо

Джерело: власна розробка.

1. Управління функціональною репутацією. Даний вид управління передбачає контроль за функціональним виконанням підрозділами банку заявлених видів діяльності в статуті і ліцензіях. Тобто контроль з надання банківських продуктів та послуг, це забезпечення належного рівня якості виконання банком своїх функцій. Як правило, якість банківського обслуговування залежить від підбраного персоналу і від наявності необхідних ресурсів.

Таким чином, у функціональному вимірі управління репутацією банку зводиться до контролю якості пропонованих продуктів і послуг, роботи персоналу, відповідності матеріально-технічних і інформаційних ресурсів сучасним вимогам.

2. Управління соціальною репутацією. Соціальна репутація передбачає взаємини з громадськістю, сукупність її вражень від спілкування з банком.

При організації процесів управління соціальною репутацією банку необхідно врахувати важливість відповідальності за вплив рішень і діяльності банку на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку. Ефективне управління соціальною репутацією банку сприяє:

- сталому розвитку банку, так як враховує очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів);

- відповідності з законами та погодженням з міжнародними нормами поведінки і стандартами фінансової звітності;
- всебічної інтеграції в діяльність банку і постійно застосовується в організації його взаємин з клієнтами.

Необхідність управління соціальною репутацією банку викликана виникненням інституту соціальної відповідальності банківського бізнесу. Реалізація соціальної відповідальності банками спочатку має економічну основу і виступає перевагою в конкурентній боротьбі за владу і ресурси, що з часом призводить до організаційних конфліктів і змін соціальної структури, а при відсутності ефективного управління – створює умови для зниження позитивної ділової репутації.

Таким чином, інституту націоналізації соціальної відповідальності комерційних банків відбувається під впливом конкуренції на ринку банківських послуг. Конкурентною перевагою може стати значний рівень соціальної відповідальності, активна соціальна політика комерційного банку і, як результат – позитивна ділова репутація.

За ступенем залучення банків до процесу соціальних перетворень можна виділити три рівні взаємодії.

Перший рівень визначається прагненням банків сформувати позитивний образ, імідж банку в очах громадськості. Зусилля на цьому рівні зазвичай обмежуються разовими благодійними акціями немає системної і довгострокової основи, за широтою свого впливу мають точковий характер, не мають на меті довгострокового співробітництва.

Другий рівень взаємодії «банк - товариство» характеризується наявністю довгострокових планів, прийнятих на системній основі, які мають за мету ведення банку діалогу з зацікавленими сторонами. Він характерний тим, що на цьому рівні закладаються міцні соціальні зв'язки, що забезпечують ефективну взаємодію «банк – клієнти» і суспільство в цілому. Ключові аспекти взаємин «банк – товариство» на цьому рівні визначаються показниками соціальної результативності, пов'язаними з підходами до організації праці, правами людини, охороною навколишнього середовища і відповідальністю за якість банківських продуктів і послуг.

На третьому рівні соціальної взаємодії «банк - товариство» проводиться системна робота спрямована не стільки на поліпшення бізнес відносин з клієнтами і завоювання довіри зацікавлених сторін – етапах характерних для перших двох видів взаємин, скільки на створення умов інституціональних перетворень.

Мета таких інституційних перетворень полягає, перш за все, в прагненні банку досягти високого рівня конкурентоспроможності банківських продуктів

і послуг. Для підтримки банком стійких конкурентних позицій на ринку і формування позитивної репутації в сучасних умовах недостатньо пропонувати якісні продукти та послуги, що перевершують конкурентів. Банк повинен постійно покращувати результати своєї діяльності, відслідковувати переваги клієнтів, впроваджувати інновації. Без високої якості інституційного середовища домогтися банком конкурентних переваг на фінансовому ринку не представляється можливим.

Таким чином, соціальний компонент управління соціальною репутацією не можна недооцінювати. Тому банку необхідно вибудовувати ефективні відносини з громадськістю, своєчасно і раціонально реагувати на ті чи інші події публічної сфери, з метою підвищення лояльності аудиторії.

Управлінням соціальною репутацією в банку займаються: відділ маркетингу; PR-відділ; відділ по роботі з клієнтами.

Реалізує стратегію управління соціальною репутацією обслуговуючий персонал банку, безпосередньо взаємодіє з клієнтом, а також прес-секретар або PR-менеджер, який дає публічні коментарі та заяви.

3. Управління експресивною репутацією. Експресивна репутація – це продукт маркетингового відділу банку. Головна мета маркетингової діяльності – це підвищення обсягів реалізації продуктів і послуг банку, підвищення впізнаваності бренду. Експресивний компонент репутації має важливе значення для розвитку банку: це не результат функціональної або як мінімум соціальної репутації, а невід'ємна частина діяльності будь-якого банку по створенню інновацій, визначення ціни, просуванню і реалізації банківських продуктів і послуг.

Управління експресивним компонентом репутації банку передбачає постійний моніторинг конкурентів, вивчення ринку банківських продуктів і послуг, послідовне виконання стратегічних завдань маркетингового плану, формування бренду та іміджу банку і контроль за підтриманням цього способу кожним працівником банку.

У сучасних умовах розвитку банківської діяльності під впливом інформаційних ризиків і загрози недобросовісної конкуренції на фінансовому ринку, банкам необхідно провести ряд дій, щоб від публічного визнання важливості їх впливу на свою репутацію перейти до побудови чіткої системи її регулярної оцінки та постійного управління.

Отже, виникає необхідність формування банком ефективної системи управління репутацією банку, що складається з наступних основних етапів:

Етап 1: аналіз існуючого стану ділової репутації банку. Якісна і кількісна оцінка ділової репутації.

Етап 2: розробка цільового стану ділової репутації в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. На цьому етапі аналізуються ендогенні і екзогенні чинники ділової репутації банку.

Етап 3: розробка та реалізація плану заходів для досягнення цільового стану ділової репутації, формується детальний план заходів щодо поліпшення ділової репутації з конкретними термінами його виконання та відповідальними за кожен захід.

Етап 4: контроль реалізації плану заходів щодо створення позитивної ділової репутації, коригування дій та отриманих результатів при необхідності.

Необхідність формування банком ефективної системи управління репутацією підтверджується і тим, що позитивна репутація є однією з найбільш важливих і ключових його характеристик. Саме вона дозволяє багатьом банкам вирішити важливі питання, такі як вибір надійного інвестора, клієнта або партнера, правильно зорієнтуватися в ділових контактах, прийняти правильний стратегічний напрям інноваційного розвитку.

Важливе значення для виконання стратегічних завдань системи управління репутацією банку мають методи управління. Основними з них являються: CRM (Customer Relationship Management), ORM (Online Reputation Management), SMM (Social Media Marketing), SEO (Search Engine Optimization).

1. Метод управління репутацією «Customer Relationship Management» (управління відносинами між клієнтами) – це управління взаємовідносинами з клієнтами, цілісна корпоративна ідеологія та стратегія, спрямована на збільшення обсягу продажів і формування взаємовигідних відносин з клієнтами за рахунок більш ефективної роботи на основі використання сучасних управлінських та інформаційних технологій.

Першим кроком в побудові успішної програми CRM є визначення рівня пропонованості і сприймають цінності для кожного клієнта. Це вимагає повного розуміння індивідуальних потреб клієнта, їх продуктових переваг, поведінки при спілкуванні з персоналом банку, лояльності і вигідності. Важливим механізмом розвитку цього розуміння є програма маркетингу з використанням баз даних, але управління репутацією через відносини з клієнтами – це не тільки технологія.

Остаточна мета CRM – це не реалізація програм, спрямованих на задоволення і збереження клієнтів, а створення двосторонніх відносин між банком та індивідуальними клієнтами ..

А збереження клієнтів і забезпечення їх комфорту при взаємодії з банком – це інструменти досягнення банком стійких позитивних відносин з клієнтами.

Метою впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами є інтеграція відділів маркетингу і обслуговування клієнтів. В рамках

програми CRM акумулюється максимум інформації про клієнта: ПІБ, адреса електронної пошти, телефон (як мінімум), іноді адреса і склад сім'ї. Все це вноситься до електронної бази даних, яка зазвичай і називається CRM. Інформація систематизується, і з нею можна працювати: дізнатися середній вік клієнта, кількість відвідувань, що використовуються продукти і послуги.

CRM-системи надаються банкам розробниками, як українськими, так і зарубіжними. Надалі програмісти банку зі служби підтримки можуть модифікувати їх з урахуванням його специфіки і потреб. CRM дозволяє організувати віддалене робоче місце і забезпечити дистанційне банківське обслуговування клієнтів – одночасний доступ з різних пристроїв і з різним набором функцій.

Для отримання ефективних результатів від використання системи CRM банку слід:

- по-перше, усвідомлювати важливість кожного клієнта;
- по-друге, розуміти, що клієнти мають неоднакову важливість.

На перший погляд здається, що це протиріччя, але насправді це не так. Кожен клієнт важливий і потрібний: як відомо, утримання клієнта в рази дешевше залучення нового. З цієї точки зору кожен відвідувач, безумовно, важливий для банку, на його обслуговування спрямовані ресурси банку. З іншого боку, клієнти, які здійснюють найбільші грошові операції, витрачають великі суми грошей на продукти або послуги банку, можуть отримувати пільгові умови обслуговування: знижку або персонального менеджера (залежить виключно від специфіки банку). Саме CRM допомагає вести облік таких клієнтів і вчасно виявляти їх вихід на умовний «платиновий статус» – VIP- клієнтуру.

Слід зазначити, що CRM як метод управління репутацією створює умови для нарощування капіталу банку: координує дії всього персоналу і направляє їх на задоволення клієнта, на його утримання і на отримання його лояльності.

Для кращого розуміння феномену CRM-систем ознайомимося з їх основними перевагами:

- система приносить дохід і підвищує обсяги реалізації банківських продуктів за рахунок поліпшення й оптимізації процесів управління банком;
- система дозволяє формувати стратегії для задоволення потреб в банківському обслуговуванні для кожної окремої групи клієнтів. Для цього банки формують необхідні компетентності персоналу, збільшують витрати на його навчання, розробляють ефективні методи мотивації співробітників;
- система дозволяє управляти завданнями стратегії збільшення обсягів надання банківських послуг. Персоналу не потрібно витрачати час на

заповнення різних анкет – внесені один раз дані відображаються при кожному контакті з конкретним клієнтом;

- система дозволяє вибрати оптимальну стратегію обслуговування клієнтів.

Банк має можливість зосередитися на обслуговуванні клієнтів, які мають найбільшу важливість:

- система передбачає управління інформаційними ризиками: CRM володіє різними рівнями доступу, кожен рівень і співробітник банку має свій пароль і логін. Рядовий співробітник банку не має можливості внести кардинальні зміни в роботу програми, оскільки вони здатні загрожувати її безпеці;

- система дозволяє вибрати стратегію утримання клієнтів як основну при їх обслуговуванні. Це викликає задоволення клієнтів і скорочує ризиковані витрати в довгостроковій перспективі. Максимальне задоволення потреб клієнтів знижує можливість їх відмови від продуктів і послуг банку;

- для отримання максимального прибутку CRM поєднується зі створеним для активних продажів сайтом і з ефективною системою Лендінзі. Зібрані Ліди автоматично вносяться в CRM-систему і зберігаються в базі клієнтів банку – реальних або потенційних.

2. Другим сучасним методом управління репутацією є «Online Reputation Management» (управління репутацією в мережі Інтернет). Це комплекс дій, спрямованих на створення образу, репутації банку в Інтернеті.

Якщо розглядати репутацію як соціальну оцінку діяльності банку (що думають про банк групи громадськості), то активна і грамотна робота з урахуванням можливостей ORM може кардинально змінити репутацію банку в Інтернеті.

Управління репутацією банку в мережі Інтернет охоплює наступні напрямки:

- соціальні мережі;
- блоги;
- коментарі на тематичних сайтах;
- форуми;
- відгуки.

Метод «ORM» слід розглядати не як тимчасове явище, а як постійний процес формування репутації банку в мережі Інтернет.

За останні десять років частина українських класичних банків інвестувала значні кошти в оновлення і розвиток автоматизованих систем, дистанційних каналів, бізнес-процесів та за рівнем розвитку цифрових сервісів наблизилася до цифрових банків, а з урахуванням універсальності своїх бізнес-моделей по

багатьом продуктам виглядають більш привабливими і комплексними з точки зору дистанційного обслуговування.

Взагалі виміряти рівень цифровізації класичного банку дуже складно, так як не існує єдиного методу оцінки рівня цифровізації. Дослідники, як правило, орієнтуються на такі чинники:

- рівень автоматизації бізнес-процесів;
- розвиток каналів самообслуговування (сервіси та функції, доступні в цифрових каналах);
- швидкість здійснення операцій (оффлайн, онлайн, у режимі реального часу);
- рівень розвитку управління даними (data management), включаючи машинне навчання (machine learning), data governance;
- доступність сервісів 24/7;
- швидкість змін, час виведення на ринок (time-to-market).

Головними показниками, на які впливають перераховані чинники, є питома вага та обсяги онлайн-продажів і сервісних операцій. Дані параметри дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно банк працює зі своїми клієнтами в цифровому середовищі.

Так як в сучасних умовах цифровізації все більша кількість банківських операцій здійснюється в режимі онлайн, саме робота персоналу банку в інтернеті з відгуками і коментарями клієнтів є дуже важливою.

Отже, організація процесів управління банком онлайн-репутацією передбачає:

- моніторинг згадувань банку; збір та аналітика всієї інформації, що надходить у інформаційний простір про нього;

- заохочення позитивних повідомлень (матеріальне або нематеріальне). Акцентування уваги аудиторії на позитивних відгуках, їх багаторазова публікація в усіх доступних джерелах, наприклад, соціальних мережах;

- робота з негативною інформацією. Публічна спроба зв'язатися з незадоволеним клієнтом, зроблена максимально чемно, і коректна спроба донести свою точку зору, якщо ви знаєте, що клієнт неправий та зчиняє скандал. Якщо негатив завідомо неправдивий і виражений не просто в відкликання, а в матеріалі ЗМІ, банк має право подати позов, звинувативши автора в наклепі. Звичайно, це стосується найгучніших звинувачень, розміщених в наймасовіших засобах інформації;

- управління репутацією в пошукових системах (Search Engine Reputation Management) – діяльність банку, спрямована на оптимізацію пошукової видачі інформації по певному запиту. Цей напрямок ORM забезпечує позитивну інформацію про банк по «першим посиланням» у пошукових системах.

3. Третім методом управління репутацією є (Social Media Marketing) – процес залучення трафіку або уваги до бренду або продукту через соціальні платформи; комплекс заходів щодо використання соціальних мереж в якості каналів для просування банків і вирішення інших бізнес-завдань.

SMM – фахівці займаються не просто оптимізацією інформаційних запитів за назвою банку. Вони шукають цільову аудиторію в Інтернеті, залучають її в спеціально створені співтовариства, посвячені діяльності банку якісним контентом або рекламою, і починають активно спілкуватися з нею, несучи основне повідомлення про банк.

Соціальні мережі відвідуються набагато частіше, ніж сайти або інші ресурси, і викликають у користувачів більшу довіру. На відміну від сайтів, багато з яких не передбачають наявності зворотного зв'язку, в соціальних мережах користувач може залишати коментарі, ставити лайки вподобаним матеріалам і виходити на прямий зв'язок з іншими людьми, які мають досвід спілкування з банком.

У діяльності, спрямованій на SMM-просування, надзвичайно важливо створювати цікавий для цільової аудиторії контент, позитивно проявляти себе і оперативно відповідати на всі запити користувачів, а також самостійно вступати в комунікацію з ними. Останнє часто проявляється у вигляді конкурсів, стимулюючих активність читачів постів банку в соціальних мережах, або піднятті дискусій по гострим питанням, що викликає відгук темам.

4. Четвертим методом управління репутацією банку є метод пошукової оптимізації (Search Engine Optimization). Це комплекс заходів щодо внутрішньої і зовнішньої оптимізації інформації про банк для підняття позиції сайту в результатах видачі пошукових систем по певних запитах з метою збільшення мережевого трафіку для інформаційних ресурсів і потенційних клієнтів для комерційних ресурсів і подальшої монетизації цього трафіку.

Основною відмінністю між методами «ORM» і «SEO» є наступна: «ORM» займається тим, що працює з уже існуючою видачею. Сайти, які видаються на перших двох сторінках пошукової системи, перевіряються на предмет можливості залишити на них коментарі, відповісти на негатив чи позитив або просто згадати назву банку в позитивному контексті. А «SEO» піднімає сайт банку в топ видачі по певних пошукових запитах.

Ефективність застосування обраних для аналізу методів управління репутацією визначається таким чином:

- по-перше, CRM-система і можливості, які вона надає, підвищують лояльність клієнтів, збільшують відсоток їх повернення;

- по-друге, грамотна діяльність банків в системах «ORM» та «SRM» призводять до того, що клієнти приходять в банк завдяки позитивним відгукам, а ті, хто залишає негативні відгуки, отримують зворотний зв'язок і залишаються клієнтами банку;

- по-третє, SEO-оптимізація робить сайт банку одним з перших за різними запитами в пошукових системах, тим самим залучаючи додатковий трафік і користувачів, а отже – клієнтів;

- по-четверте, грамотне ведення офіційних аккаунтів у соціальних мережах привертає велику кількість передплатників, які щодня стежать за діяльністю банку, пишуть відгуки, беруть участь в конкурсах тощо. Крім того, соціальні мережі надають можливість безпосередньо комунікувати з клієнтами, тим самим створюються умови для формування локального співтовариства за інтересами.

Таким чином, у дослідженні проаналізовано феномен ділової репутації банку і обґрунтовано необхідність управління нею. Визначено особливості процесів впливу ділової репутації банку на його клієнтів, а також виділено ряд методів, здатних ефективно управляти та формувати ділову репутацію банку. Створення комплексної системи управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє детально аналізувати клієнтську базу; формувати вузькоспеціалізовані пропозиції по групам клієнтів і прогнозувати попит на послуги; розробка та впровадження надійних засобів захисту інформації сприятиме підвищенню ефективності взаємовідносин банків з клієнтами в умовах цифровізації.

Висновки до Розділу 4

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Зростаюча конкуренція на ринку банківських послуг змушує банки пов'язувати свої стратегічні завдання розвитку з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями, що актуалізує формування ефективної інтегрованої системи управління репутаційним ризиком, для досягнення завдань якої необхідно використовувати системний підхід.

2. Для вирішення сучасних завдань збереження позитивної ділової репутації банків на фінансовому ринку автором побудовано систему інтегрованого управління репутаційним ризикам банку, особливістю якої є те, що вона інтегрована у загальну систему управління ризиками банку (є її підсистемою); крім того, вона є цілісною системою управління діловою репутацією, в якій всі її складові інтегруються для виявлення і оцінки реальних

та потенційних репутаційних ризиків, щоб забезпечити досягнення цілей банку з оптимальним (прийнятним, допустимим рівнем ризику).

3. Проведений аналіз можливостей використання банками України стрес-тестування, як методу управління репутаційним ризиком свідчить, що вітчизняні банки не приділяють йому належної уваги і не інтегрували його в свою структуру ризик-менеджменту; крім того, існує методологічна недоопрацьованість методу стрес-тестування, а негнучкість систем стрес-тестування унеможлиблює забезпечення банками оперативного агрегування ризиків, а також застосування нових сценаріїв і моделей.

4. Для впровадження стрес-тестування репутаційних ризиків банками України необхідно: удосконалювати методологію проведення стрес-тестування та впровадження результатів у репутаційний ризик-менеджмент банку, уніфікувати рекомендації регулятора до стрес-тестування для всіх діючих вітчизняних банків.

5. Розвиток процесів стрес-тестування сприятиме формуванню ефективних систем управління репутаційним ризиком банків України, об'єктивній оцінці його рівня, а також формуванню засад превентивного управління ризиком для здатності банку протистояти впливу факторів ризику і при цьому забезпечити фінансову стійкість вітчизняних банків.

6. На основі використання методологічних основ теорій якісного управління та зрілості систем управління у роботі запропоновано для досягнення завдань ефективності системи, процеси управління репутаційним ризиком виокремити у шість рівнів, врахування особливостей кожного буде сприяти формуванню ефективної систем управління репутаційним ризиком банку.

7. Визначення зрілості процесу управління репутаційним ризиком репутації банку запропоновано здійснювати на основі наступних рівнів: «Нульовий» – процеси управління репутаційним ризиком не застосовуються, питання управління ризиками раніше не розглядалося; «Початковий» – процеси управління репутаційним ризиком є вузькоспеціалізованими й неорганізованими, не є задокументованими, процеси не є повністю повторюваними, тобто є хаотичними і не координуються; «Повторювальний» – процеси з управління репутаційним ризиком є задокументованими не в повному обсязі, відповідні операції виконуються регулярно, але не є розвиненими; «Розвинутий» (розроблено методику з управління репутаційним ризиком з чітко визначеними цілями і документально оформленими процесами досягнення і оцінки результатів); «Керований» – репутаційний ризик відстежується, спостерігається і вимірюється, проте значна частина процедур оцінки ризиків, елементів контролю і аналізу вигод та витрат не

автоматизовано); «Оптимізований» – процеси відповідають світовій практиці управління репутаційним ризиком і є автоматизованими.

8. Розроблені методичні підходи щодо управління репутаційним ризиком в основі визначення етапів зрілості системи управління є сукупністю вимог, які відображають наробки найкращої банківської практики щодо управління процесами оптимізації рівня репутаційного ризику; інструментом оцінки та самооцінки якості процесів управління репутаційним ризиком в банку стейкхолдерами; методом управління репутаційним ризиком; документом, що реалізує вимоги стратегії та політики банку щодо якісного управління репутаційним ризиком.

9. Цифрова трансформація банківського бізнеса потребує формування систем управління взаємодією банків з клієнтами на основі позитивної ділової інформації. Важливе значення для виконання стратегічних завдань такої системи мають методи управління репутацією банку, основними з яких є: CRM (Customer Relationship Management), ORM (Online Reputation Management), SMM (Social Media Marketing), SEO (Search Engine Optimization).

Впровадження запропонованих методичних підходів до управління діловою репутацією банків в умовах цифрової трансформації сприяє ефективності проведення банками різних заходів для формування та підтримки їх позитивної репутації та своєчасному виявленню репутаційного ризику.

ВИСНОВКИ

У монографії проведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого наукового завдання з поглиблення теоретичних засад та розробки науково-методичного забезпечення й практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління та оцінки репутаційного ризику банків. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

1. Сучасні тенденції функціонування банків на фінансовому ринку свідчать про необхідність розвитку процесів ідентифікації та управління репутаційним ризиком банками України, оскільки в умовах загострення конкуренції, що посилюються проблемами впливу глобалізації та фінансових інформаційних технологій, капіталізації та кризовими процесами в економіці, збереженню ефективного функціонування банків на фінансовому ринку сприятиме сформована позитивна ділова репутація та здобута довіра акціонерів, партнерів, клієнтів та інших стейкхолдерів.

2. Формуванню ефективної системи управління репутаційним ризиком

банків сприятимуть запропоновані поняття: «ділова репутація банку – це результат оцінки фінансовим ринком його конкурентних переваг, образ та думка громадськості, що виникають при сприйнятті бренду та іміджу банку й формують комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій у суспільстві»; «репутаційний ризик банку – це результат впливу ендогенних та екзогенних чинників, негативної дії сукупності фінансових і нефінансових банківських ризиків, пов’язаних з невдалим використанням бренду, неякісним наданням банківських продуктів та послуг, невиконанням відповідних законів та норм регулювання, які призводять до неотримання банком запланованих доходів, що загрожує його фінансовій стійкості, а в довгостроковій перспективі – втраті довіри клієнтів, персоналу, акціонерів, регулюючих органів, партнерів та інших стейкхолдерів.

3. У монографії концепція інтегрованого ризик-менеджменту стала методологічною основою побудови системи управління репутаційним ризиком банків, а її методи реалізовані автором при розробці сучасних стандартів управління репутаційними ризиками банків України. При формуванні методологічних засад побудови системи управління репутаційним ризиком враховано, що управління ризиком повинно здійснюватись на засадах превентивної моделі управління, яка актуалізує процеси прогнозування змін у діяльності банків; інтеграція системи ризик-менеджменту репутаційного ризику в загальну систему стратегічного управління банком забезпечує позитивний синергетичний ефект, оскільки всі елементи системи управління є пов’язані між собою, їх результативність сприятиме його отриманню.

4. Аналіз сучасних методів оцінки рівня ділової репутації та репутаційного ризику довів, що існує необхідність формування методології комплексної оцінки репутаційного ризику банків на основі кількісних та якісних показників ділової репутації; у роботі досліджено інноваційний метод визначення рівня ділової репутації – *Ех*-індекс (індекс онлайн-репутації), для визначення важливості та раціональності методу розраховано індекс онлайн-репутації для досліджуваної фокус-групи банків. У монографії проведено порівняльний аналіз існуючих методик оцінки рівня репутаційного ризику фокус-групи банків України, виявлено їх недоліки та запропоновано рекомендації щодо їх удосконалення;

5. Для досягнення завдань інтегрованої системи управління на засадах побудованого інтегрального показника діагностики рівня репутаційного ризику банку проведено прогнозування змін ділової репутації групи банків у 2019-2021 рр.

Обґрунтовано, що використання банками запропонованих методичних підходів до прогнозування репутаційних змін на фінансовому ринку

сприятиме: по-перше, оптимізації вибору напряму підвищення рівня ділової репутації банку; по-друге, своєчасному реагуванню банків на можливі зміни рівня їх репутаційного ризику. А це дозволить надалі сформувати комплекс управлінських превентивних заходів, впровадження яких сприятиме оптимізації репутаційного ризику.

6. Необхідність побудови кожним банком системи управління репутаційним ризиком, складові якої дозволять на постійній основі здійснювати моніторинг економічних результатів, формувати позитивний імідж та бездоганну репутацію – це важливі завдання досягнення ефективності здійснення бізнес-процесів у банку. Запропоновані науково-методичні підходи до формування банком системи управління мають такі особливості: передбачають аналіз усієї доступної сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища за критеріями оцінки, які відображають сучасні інтереси банку та в перспективі, відповідно до поставлених цілей банку; потребують комплексних підходів до розробки і реалізації управлінських рішень на всіх організаційних рівнях для запобігання або зменшення негативного впливу репутаційних ризиків, а також для використання потенційних можливостей з метою підвищення фінансових результатів й ефективності діяльності банку; передбачають структурування та чітку послідовність використання умов і вимог усіх складових системи: сутність і особливості, цілі, завдання, методи управління та оцінки, необхідні забезпечувальні підсистеми з метою збереження позитивної ділової репутації та конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку.

7. У монографії розроблено методичні основи проведення стрес-тестування репутаційного ризику банку, які впроваджено у банку «МТБ». Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок про те, що для впровадження та досягнення ефективності процесів проведення стрес-тестування репутаційних ризиків банківського сектору України необхідно: удосконалювати методологію проведення стрес-тестування та впровадження результатів у ризик-менеджмент банку. Розробку методичних рекомендацій щодо стрес-тестування репутаційних ризиків слід здійснювати на основі рекомендацій міжнародних організацій. Крім того, необхідно уточнювати сценарії стрес-тестів з урахуванням зарубіжної практики і прогнозів розвитку України провідними фінансовими інститутами – обґрунтувати методичні підходи до здійснення банками стрес-тестування репутаційного ризику;

8. За результатами проведеного теоретичного та емпіричного аналізу удосконалено науково-методичні підходи до стандартизації процесів управління репутаційним ризиком банку, впровадження яких сприяє ефективності проведення банками різних заходів для формування й підтримки

їх позитивної репутації та управління репутаційним ризиком та є: сукупністю вимог, які відображають досягнення найкращої банківської практики щодо управління процесами, націленими на підтримку позитивної ділової репутації банку; інструментом оцінки та самооцінки якості процесів управління репутаційним ризиком в банку великою кількістю зацікавлених осіб; інструментом управління репутаційним ризиком; документом, що реалізує вимоги процесного підходу до організації діяльності банку в сфері управління репутаційним ризиком.

Таким чином, впровадження банками розроблених науково-методичних підходів до розробки внутрішньобанківських стандартів ідентифікації та оцінки банками репутаційного ризику як внутрішнього нормативного документу дозволить прогнозувати можливість реалізації репутаційного ризику та оптимізувати його рівень з метою мінімізації збитків при його можливій реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
2. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. №2 (42). С. 51-58.
3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
4. Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 2. С. 187-194.
5. Войнаренко М. П., Скоробогата Л. В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно інтелектуального потенціалу та інновацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. Т. 3. С. 18-24.
6. Пантелєєва Н.М. Цифрові технології трансформації бізнес-моделей банків. Трансформація фінансово-кредитних відносин в умовах цифрової економіки: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса, 13-14 червня 2019 р.). Одеса: ОНЕУ, 2019. 243 с., С. 129-134.
7. The Concept of a 'Digital Economy', 2010. URL: <http://odec.org.uk/theconcept-of-a-digital-economy/>.
8. Negroponte, Nicholas. 1995. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf. URL:<http://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf>.
9. Тапскотт Д. Електронно-цифрове общество: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта (перевод с английского Игоря Дубинского под ред. Сергея Писарева). Киев, 1999. – 403 с.
10. The Digital Economy, OECD, Paris, 2012. URL: <http://www.oecd.org/daf/competition/The-DigitalEconomy-2012.pdf>.
11. Bahl, M., 2016. The Work Ahead: The Future of Businesses and Jobs in Asia Pacific's Digital Economy, Cognizant, Chennai. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/the-work-ahead-the-future-ofbusiness-and-jobs-in-asia-pacifics-digital-economy-codex2255.pdf>.

12. Hans-Dieter Zimmermann. Understanding the Digital Economy: Challenges for new Business Models. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Understanding_the_Digital_Economy_Challenges_for_N.pdf.
13. Наumenкова С.В., Міщенко С.В. Ринок фінансових послуг: Навч. посіб. Київ, 2010. 532 с.
14. ФІНТЕХ В УКРАЇНІ: тенденції, огляд ринку та каталог. URL: http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf.
15. Toronto Leadership Centre. FinTech, RegTech and SupTech: What They Mean for Financial Supervision. URL: <http://res.torontocentre.org/guidedocs/FinTech%20RegTech%20and%20SupTech%20%20What%20They%20Mean%20for%20Financial%20Supervision.pdf>.
16. Future Risks and Fragilities for Financial Stability. Ed. by David T. Llewellyn and Richard Reid. SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna. 2012.
17. Manuel Merck Martel, Adrian van Rixtel and Emiliano González Mota. Business models of international banks in the wake of the 2007-2009 global financial crisis. URL: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/11474/1/ref2012225.pdf>.
18. Köhler, Matthias, Business Models in Banking – How Did They Evolve and How Do They Need to Be Changed in the Post-Crisis Period? (March 27, 2017). Journal of Financial Perspectives, Vol. 2, No. 1, 2014, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3078654>.
19. Торяник, Ж. І. Бездоганна ділова репутація як основа формування клієнтської бази банку / Ж. І. Торяник, В. Ю. Колісниченко / Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Випуск 13 (50). – Луцьк, 2016. – С. 271–278.
20. Corporate reputation: perspectives of measuring and managing principal risk. June 2007. https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/cid_exrep_corporate_reputation_june07.pdf.
21. Цифрова адженда України –2020 <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
22. Закон України «Про електронні довірчі послуги». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.
23. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.

- 24.«Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.», від 17 січня 2018 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
- 25.Й. Шумпетер. Теория экономического развития. М. : Прогресс. 1982. 455 с.
- 26.Fombrun, C. J., Cees B. M. Van Riel. Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. New Jersey: Pearson Education, 2004. P. 273.
- 27.Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford University Press. USA, 2002. P. 320.
- 28.Найт Ф. Х. Ризик, невизначеність і прибуток / Пер. з англ. - М. : Справа, 2003. - 360 с.
- 29.Мільнер Б. Теорія організації. М. : ИНФРА М, 2004. с. 206.
- 30.Raub W., Weesie J. Reputation and efficiency in social interactions: an example of network effects // The American J. of Sociology. 1990. Vol. 96. P. 626-654.
- 31.Fombrun C., Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. The Academy of Management J. 1990. Vol. 33. P. 233-258.
- 32.Шульга Н.П., Баланчук Д.В. Феномен ризику репутації банку. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 21-26.
- 33.Маслова Н. Бренд банку : сутність, елементи, вплив на клієнтів. Вісник КНТЕУ. 2010. № 5. С. 24-32.
- 34.Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. P. 46.
- 35.Donaldson, T., Preston, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review. No. 1, 1997. P. 65.
- 36.Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. 22(4), 1997. P. 853-886.
- 37.Галянтич М. Захист ділової репутації: цивільно-правові проблеми. Право України. 2001. № 1. С. 98.
- 38.Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show /435-15/>.
- 39.Закон України «Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/ed20131011>.
- 40.Еванович Д. С. Оценка репутационного риска. Банковское дело. 2009. Выпуск 8 (188). С. 42-43.

41. Carmeli A., Tishler A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management J.* 2004. Vol. 25. P. 1257-1278.
42. Тростяняська К. М. Управління ризиком репутації у взаємовідносинах з клієнтами банку. Актуальні питання економічної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. економічного спрямування. Тернопіль, 2013. 148 с. С. 104–105.
43. Sridhar S. Managerial reputation and internal reporting. *The Accounting review* 1994, Vol.69 №2, pp. 342-363.
44. Reputation Risk Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.reputationinstitute.com/consulting/risk-readiness>.
45. Rayner Jenny. Managing reputational risk. The Institute of Internal Auditors UK and Ireland. 2005, 312 p.
46. Дзямулич О. С. Репутаційний капітал як основа репутаційної системи суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 91 (4). 2014. С. 52-55.
47. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник. М.: Изд-во «Юрайт». 2015. 305 с.
48. Turner J. The Formation of Social Capital. *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington, 2000. Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/663341468174869302/Social-capitalamultifacetedperspective>.
49. Куценко К. В. Репутаційний капітал та його вплив на конкурентоспроможність банків. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : Збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси : ЧІБС УБС НБУ. 2012. С. 484-486.
50. Христін А.І. Методичні підходи до визначення результатів діяльності банку з урахуванням його ділової репутації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2018. № 4. Т. 29 (68). С. 150-154.
51. Бове К., Аренс У. Современная реклама. М.: ИД «Довгань», 1995.
52. Keller K.L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*: 2nd ed. NY: Prentice Hall, 2003.
53. Bedbury S., Stephen F. *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. NY: Viking Penguin, 2002.
54. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998.
55. Koch R. *The Financial Times Guide to Management and Finance*. L., 1994.

- 56.Fombrun C.J., Van Riel C.M. Fame and fortune: How successful companies build winnings reputations. NJ: Financial Times/Prentice Hall. P. 41-45.
- 57.Brand Analytics. URL: www.br-analytics.ru.
- 58.Aaker D.A. Building Strong Brand. NY: The Free Press, 1996.
- 59.Дойль П. Маркетинг, орієнтований на вартість. - СПб .: 2001. - 480 с.4, с. 302.
- 60.Ways AI can help save the planet // 2018. 24 янв. <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/8-ways-ai-can-help-savethe-planet>.
- 61.Fombrun C.J., Van Riel C.M. Fame and fortune: How successful companies build winnings reputations. NJ: Financial Times/Prentice Hall. P. 41-45.
- 62.Горин С.В. Имиджелогия и репутациология: сходство и отличия. Корпоративная имиджелогия. 2014. № 1. С. 72-77.
- 63.Богоявленский А. Е. Понятия «имидж», «репутация» и «образ» в контексте «Критики чистого разума». Акценты. Новое в массовой коммуникации. 2004. № 5-6. С. 57-62.
- 64.Webster's New Complete Thesurus. USA : Smithmark Reference. 1995. 690 p.
- 65.Данчеева О.В. Самотність: соціально-психологічні проблеми / О.В. Данчеева, Ю.М Швалб.–Київ, 1991.–122с.
- 66.Христін А.І. Імідж та ділова репутація сучасних банків України. Наукові засади розвитку знань економічної теорії: матеріали ІІ міжн. наук.-практ. конф., 20-22 квітня 2018 р. Черкаси: ЧДТУ, 2018. С. 36-38.
- 67.Христін А.І. Стратегічне управління репутаційним ризиком банку. Глобальний економічний простір детермінанти розвитку: матеріали ІV міжн. наук.-практ. конф., 15 грудня 2017 р. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. С. 45-48. (0,23 д. а.).
- 68.Sergey V. Gorin. Reputiology: what is it? Reputiology. Sergey V. Gorin. 2008. Vol. 1. № 1. (October-December).
- 69.Хортюк О.В. Співвідношення понять «ділова репутація», «гудвіл», «імідж», «престиж», «реноме». Часопис Київського університету права. 2010(4). С. 211-214.
- 70.Тростянська К. М. Позитивна репутація банку як складова стабільності банківської системи. Фінансовий механізм вирішення глобальних проблем: попередження економічних криз: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 берез. 2012 р. Ч. 1. Дніпропетровськ: Біла К. О., 2012. 116 с. С. 85-87.
- 71.Москвина И.А., Моисеева Н.К. Репутация и имидж предприятия как объекты управления в системе маркетинга (практические аспекты. Маркетинг услуг. 2004. № 3 (11). С. 178–185.

- 72.Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35-44.
- 73.Шульга Н.П., Баланчук Д.В. Феномен ризику репутації банку. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 21-26.
- 74.Лютый І.О. Банківський маркетинг: [підручн. для студ. вищ. навч. закл.] / І.О. Лютый, О.О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
- 75.Сабадаха А.И. Имидж банка как фактор повышения конкурентоспособности//Научно-практический журнал «Современная экономика: проблемы и решения». 2013. № 2. –С. 131–138.
- 76.Жердецька Л.В., Бережна Т.Г. Розвиток банківської конкуренції та її вплив на системну стабільність в Україні. Економіка і суспільство. Вип. 3/2016. С.382 – 387. Електронний ресурс з режимом доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/67.pdf[In.
- 77.Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс].—Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t002121?an=14>.
- 78.Всяких В.Ю. Деловая репутация как фактор конкурентоспособности ком-мерческого банка. Проблемы экономики и менеджмента. №1 (53) – 2016. С. 116-124.
- 79.Reputation Ranking, Some Banks Break from the Pack // American Banker [Electronic resource].— Access mode: http://www.americanbanker.com/issues/176_98/bank-reputation-rankings1037846-1.html?pg=2].
- 80.American Banker Magazine - June 2019. ANNUAL SURVEY OF BANK REPUTATIONS [Electronic resource] — Access mode: <https://www.americanbanker.com/magazine/american-banker-magazine-june-2019>.
- 81.American Banker Magazine - June 2018. ANNUAL SURVEY OF BANK REPUTATIONS. [Electronic resource] — Access mode: <https://www.americanbanker.com/magazine/american-banker-july-2018>.
- 82.Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — М.: Инфра-М, 2008. — 368 с
- 83.Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III [Електронний ресурс].— Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/view/T012664?_ga=2.133453134.1730251896.1601555501511222670.1601037773.
- 84.Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. URL:<https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2019-07-01>.

85. Levine R. Finance and Growth: Theory and Evidence. NBER Working Paper No. 10766. September 2004 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nber.org/papers/w10766.pdf>.
86. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций. М. : Манн, Иванов и Фербер. 2014. 512 с.
87. Гриффин, Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход (пер. с англ.). Москва : Альпина Бизнес букс. 2009. 237 с.
88. Peter F Drucker. Managing for results : Economic tasks and risk-taking decisions. New York; London : Harper Business. 1993. XIV.241 p.
89. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости (пер. с англ). М. : ЗАО «Олимп-Бизнес». 2008. 416 с.
90. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Пресс. 2006. 800 с.
91. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России. Вестник РАН. 2003. №5. 451 с.
92. Милль Дж. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. М. : Прогресс. 1990. 352 с.
93. Senior N.W. Political Economy. London: Richard Griffin and Co. 1850 [Електронний ресурс]. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/senior-political-economy-1850-ed> (Last accessed: 10.10.2020).
94. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. (пер. с англ. под ред.1. В.Д. Щетинина). М: Международные отношения. 1993. 896 с.
95. Риккардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Соч. в 5-ти томах. М.: Госполитиздат. 1941. т.4.
96. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Антология экономической классики: В 2 т. Т.1 / Коллект. автор, Столяров И.А. М.: Эконов. 1991. 475 с. С. 79-396.
97. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. Ижевск: ИКИ. 2003. 320 с.
98. Петти В., Смит А., Рикардо Д., Кейнс Дж., Фридмен М. Классика экономической мысли: сочинения. М. : ЭКСМО-Пресс. 2000. 895 с.
99. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. (пер. с англ). М.: Наука. 1970. 708 с.
100. Гребешкова О. М., Шиманська О. В. Ділова репутація компаній: чинники формування та їх аналітична характеристика. Економіка і підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. К. : КНЕУ. 2010. № 25. С. 54-62.

101. Управління ризиками базових банківських операцій. Мон. у 2 томах за ред. А. О. Єпіфанова і Т. А. Васильєвої. Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». 2012. 283 с.
102. Меда Н.С. Управління ризиком репутації банку в посткризових умовах. Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків: Збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції. ЧІБС УБС НБУ. Черкаси. 2012. С. 122-124.
103. Пилипів Н.І., Пилипів М.І. Проблеми формування ділової репутації комерційних банків для функціонування системи ділового партнерства : матеріали науково-практичної конференції молодих учених та студентів (02 квітня 2015 р.) Івано-Франківськ : Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького. 2015 р. – 306 с.
104. Примостка Л.О., Примостка О.О., Карчева І.Я. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 380 с.
105. Сороківська З.К. Вплив репутаційного ризику банку на роздрібний банківський бізнес. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Випуск 21. Частина 2. С. 89-92.
106. Чорна О. Є., Філатов Б. Г. Управління ризиком репутації комерційного банку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. С. 302-305.
107. Кузнєцова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку: монографія. ОНЕУ. О.: Видавництво «Атлант». 2009. 324 с.
108. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
109. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <http://nfr.gov.ua>.
110. Зверяков М.І., Жердецька Л.В. Банківський та реальний сектори економіки України: оцінка взаємозв'язків та детермінант розвитку. Економіка України. 2017. № 10 (671). С. 31-48.
111. Горин С. В. Деловая репутация организации. Ростов н/д.: Феникс, 2006. 256 с.
112. Goldberg, A. I., Gilat Cohen, Avi Fiegenbaum. Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development. Journal of Small Business Management. 2003. Vol. 41, Issue 2. P. 168-186.

113. Сагач Т. О., Тростянська К.М. Вплив ризику репутації на діяльність банківської установи. Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 15-16 травня 2014 р.) [Електронний ресурс]. URL: http://www.confcontact.com/2014_05_15/2_sagach.htm.
114. Діяльність банків на кредитному ринку в умовах асиметрії інформації. За заг. ред. Л.В. Кузнецової: монографія. Одеса: ОНЕУ. 2015. 289 с.
115. Rayner J. Understanding Reputation Risk and Its Importance [Електронний ресурс]. URL: <http://www.qfinance.com/business-strategy-best-practice/understanding-reputation-risk-and-its-importance?page=1>.
116. Орлов А. И., Пугач О. В. Подходы к общей теории риска. Управление большими системами: сборник трудов. 2012. Выпуск № 40. С. 49–82.
117. Ханов Г.Г. Репутация, создающая стоимость. URL: <http://www.publicity.ru/agency.about.expert.579.html>.
118. Христін А.І. Сутність та чинники виникнення репутаційного ризику банків. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. № 8. Ч. 2. С. 108-111.
119. Приятельчук О. А., Ковальчук Ю.С. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 3. С. 124-133.
120. Кононова Д. Е. Репутация компании на современном рынке [Электронный ресурс]. LJRL: <http://www.mevriz.ru/articles/2005/1/3480.html>].
121. Economist Intelligence Unit. (2005). Reputation: risk of risks [Електронний ресурс]. URL: <http://www.eiu.com>.
122. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.
123. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems – revised version June 2011 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.
124. Стейнберг Р. Управление рисками организаций. Интегрированная модель: [Електронний ресурс] / Р. Стейнберг, М. Эверсон. URL:..

http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf.

125. Берницька Д. І. Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2011. № 3. С. 41-45.
126. Інтегрована система управління ризиками: монографія / Н.П. Шульга, В.І. Міщенко, Л.Л. Анісімова, К.А. Бусько, В.І. Бура, Л.А. Гербич, Т.М. Гордієнко[та ін.]; за заг. ред. Н.П. Шульги. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 432 с.
127. Fombrun Charles J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Press, 1996. 441 p.
128. Управління банківськими ризиками : навч. посібник / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева ; ред. : Л. О. Примостка. К. : КНЕУ, 2007. 600 с.
129. Identification and management of step-in risk. Basel Committee on Banking Supervision. October 2017 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d423.pdf>.
130. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах (постанова Правління НБУ від 11 червня 2018 року №64) [Електронний ресурс]. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/PB18095.html.
131. Буряк А.В., Римар А.О. Репутаційні ризики банківського сектору: інституційні прояви суспільної довіри до фінансового сектору країни. Економіка. Фінанси. Право. №12, 3/2017. С. 10-14.
132. Farrell J. Reputation Risk: Beyond Solution Provider Hype and Now a Core Enterprise Risk [Електронний ресурс]. URL: <http://www.intelligentmanagementtrends.com/blog/reputation-risk-beyond-solution-provider-hype-and-now-a-core-enterprise-risk>.
133. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
134. Finance and growth: theory and evidence. Handbook of Economic Growth, volume 1, 2005. P. 865-934.
135. Христін А.І. Сучасні проблеми управління репутаційним ризиком банків. Модернізація та суспільний розвиток економічної системи: матеріали міжн. наук.-практ. конф., 12-13 серпня 2016 р. Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. С.95-98.
136. Христін А.І. Необхідність та джерела формування банками «репутаційної надбавки». The Modern trends in the development of

- Business Social Responsibility. матеріали міжн. наук.-практ. конф., 29 июня 2018 р. Португалія, 2018. С. 97-99.
137. Христін А. І. Сучасні науково-методичні підходи до оцінки репутаційного ризику банків. Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». 2016. № 12. С. 474-477.
138. Недоспасова В.В. Влияние финансово-экономических факторов на уровень риска потери деловой репутации коммерческого банка. Логистика. 2010. №2. С. 25-28.
139. Пестриков С. А. Совершенствование управления репутационными рисками организации: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05. Екатеринбург. 2011. 27 с.
140. Христін А. І. Індикатори оцінки репутаційного ризику банку. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2017. № 15. С. 202-206.
141. Христін А.І. Цифровізація та ділова репутація банків. Трансформація фінансово-кредитних відносин с умовах цифрової економіки: матеріали міжн. наук.-практ. конф., 13-14 червня 2019 р. Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 188-191.
142. Тростянська К.М. Методика оцінювання репутаційного ризику підприємств-посередників. Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. 2015. Вип. 6. С. 971-975 [Електронний ресурс]. URL: http://global'national.in.ua/archive/6'2015/06_2015.pdf (дата звернення: 28.04.2018).
143. Wilmarth, A.E. (2009). The dark side of universal banking: Financial conglomerates and the origins of the subprime financial crisis. Connecticut Law Review, 41 (4), 963-1050.
144. Das, S. (2006). Traders, guns & money. Knowns and unknowns in the dazzling world of derivatives. Harlow, UK: Prentice Hall.
145. The Basel Committee on Banking Supervision (2001). Customer due diligence for banks. Working Paper. Bank for International Settlements. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs85.pdf>.
146. Edelman Trust Barometer Survey, (2012). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary/>.
147. Олександр Лащенко. Чому рівень довіри до банків в Україні – один із найнижчих у світі? 22.05.2013. Електронний ресурс. Дата звертання 08.10.2020 <https://www.radiosvoboda.org/a/24993268.html>
148. Рівень довіри українців до банків залишається низьким. Електронний ресурс. Дата звертання 08.10.2020 <https://www.unian.ua/ec>

- onomics/finance/10509816-riven-doviri-ukrajinciv-do-bankiv-zalishayetsya-nizkim-nbu.html
149. Фонд гарантування вкладів відзначає підвищення довіри українців до банків. Електронний ресурс. Дата звертання 08.10.2020 <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3030215-fond-garantuvanna-vkladiv-vidznacae-pidvisenna-doviri-ukrainciv-do-bankiv.html>
 150. The Independent. (2012, July, 24). Sean Fitzpatrick charged with 16 fraud offences.
 151. JPMogan Chase. (2012). JPMorgan Chase reports second-quarter 2012 net income of \$5 billion, or \$1.21 per share, on revenue of \$22.9 billion. Press Release. JPMorgan Chase.
 152. Tett, G. (2009). Fool's gold. How unrestrained greed corrupted a dream, shattered global markets and unleashed a catastrophe. London, UK: Little Brown.
 153. Nasiripour, S. (2012, July 18). HSBC's head of compliance quits at hearing. Financial Times, 1.
 154. Corbett, J. and Mitchell, J. (2000). Banking crises and bank rescues: the effect of reputation. Journal of Money, Credit & Banking, 32 (3), 474-512.
 155. Barclays. (2012). Board Changes. Press release. Barclays Plc.
 156. Laurens F. (2012) Reputational Risk: A Crisis of Confidence in Banking. DOI: 10.2139/ssrn.2123153 DOI: 10.2139/ssrn.2123153
 157. Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: a key factor in shareholder value. Corporate Reputation Review, 3 (4), 366-370
 158. Діяльність банків на кредитному ринку в умовах асиметрії інформації: монографія/[Л.В. Кузнєцова, Я.С.Андрєєва, Л.В. Жердецька та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.В. Кузнєцової. – Одеса. : ОНЕУ, 2015. – 292 с.
 159. Biais B., J. Charles Rochet & P. Woolley. Asymmetric information, risk & regulation in the financial sector // http://www.lse.ac.uk/fmg/researchProgrammes/paulWoolleyCentre/pdf/NewsFiles/futureorfinance_BRW.pdf
 160. Bhattacharya S. and D. Gale (1987) Preference Shocks, Liquidity and Central Bank Policy, in W. Barnett and K. Singleton (eds.), New Approaches to Monetary Economics, Cambridge University Press, 69-88.
 161. Dow J. (2000) What Is Systemic Risk? Moral Hazard, Initial Shocks, and Propagation // Monetary and economic studies/DECEMBER 2000. // <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.983&rep=rep1&type=pdf>

162. Biais B., F. Heider and M. Hoerova (2012) Risk-sharing or risk-taking? Counterparty risk, incentives and margins // Working Paper Series (ECB). – N 1413. – January, 2012. – 49 p. // <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1413.pdf?18ac6cb7430d474b5075eb61b4f5f1e8>
163. Bruche M., Llobet G. (2012) Preventing Zombie Lending. – October 2012. Available at: http://openaccess.city.ac.uk/2795/1/Bruche-Llobet_WP12.pdf
164. Axelson, U., and Bond, P. (2009). Investment banking careers. Working Paper. Stockholm School of Economics and Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1343600>.
165. Giles, C. (2012, July 14). The bank that roared. Financial Times, 5. International Monetary Fund. (2011). Annual Report. http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2011/eng/pdf/ar11_eng.pdf.
166. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України. Затверджені Рішенням Правління Національного банку України від 03.12.2018 № 814-рш. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>
167. Araújo, Luiz Alberto D'Ávila de and Vinhado, Fernando, Reputational Risk Measurement: Brazilian Banks (April 29, 2016). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799248>
168. Miklaszewska Ewa , Kil Krzysztof. Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact. Bezpieczny Bank 2016. 4 (65). pp. 96-115. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.de sklight-85a7372c-c618-4e2b-98de-8df0dc937fe1>
169. Zaby S, Pohl M. The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland. SAGE Open. July 2019. doi:10.1177/2158244019861479
170. Catussi Paschoalotto, Marco Antonio, Pedro Henrique de Oliveira and Ana Rita Canelas Luz. "The Role of the Entrepreneur in the Promotion of the Digital Economy: A Multi-Country Case Study Between Brazil and Portugal." Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy. IGI Global, 2019. 80-102. Web. 22 Mar. 2020. doi:10.4018/978-1-5225-6307-5.ch004
171. Mundula, Luigi and Sabrina Auci. "Institutional Entrepreneurship, Trust, and Regulatory Capture in the Digital Economy." Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy. IGI Global, 2019. 58-79. Web. 22 Mar. 2020. doi:10.4018/978-1-5225-6307-5.ch003

172. What is digital economy? URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> Дата звертання 21.03.2020.
173. Digital economy report 2019. United nations conference on trade and development. URL: un.org/publications. Дата звертання 20.03.2020
174. Колеснік Я.В. Статистичні підходи до оцінювання ділової репутації банківських установ. Статистика України. 2016. № 4. С. 27-32.
175. Buriak A., Artemenko A. Reputation risk in banking: application for Ukraine. Financial Markets, Institutions and Risks, Volume 2, Issue 2, 2018, pp. 100-110.
176. Сороківська З.К. Напрями розвитку та вдосконалення управління репутаційним ризиком банку. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 5(10). С. 381-385.
177. Початок нового політичного року: довіра до соціальних інститутів. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/pochatok-novogo-politychnogo-roku-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-lypen-2020r>. (дата звернення: 9.10.2020)
178. Шинкаренко І., Стасенко М. Скільки коштує репутація. URL: <https://strategi.com.ua/event/chogo-varta-reputacziya/>. (дата звернення: 10.10.2020)
179. Наглядова статистика. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення: 10.10.2020)
180. Тростянська К.М. Моделювання оцінювання в управлінні репутаційним ризиком підприємств-посередників: дис. канд.екон.наук: 08.00.11. Дніпро, 2016. 267 с.
181. Zaby S., Pohl M. The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland. SAGE Open July-September 2019: 1–15 2019 DOI: 10.1177/2158244019861479journals.sagepub.com/home/sgo. (дата звернення: 23.02.2020)
182. Ким Ю.К. Репутационные риски в сфере банковских услуг. Человеческий капитал и профессиональное образование. 2014. №2(10). С. 24-37.
183. Недоспасова В.В. Функционально-финансовые взаимосвязи ликвидности и деловой репутации коммерческого банка: интегрирующий аспект. Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 3 (13). С. 74-78.

184. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2020).
185. Николаев С.В. Основы методики оценки риска потери банком деловой репутации. Внутренний контроль в кредитной организации. 2010. № 3 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/3151>.
186. Walter I. Reputational Risk and Conflicts of Interest in Banking and Finance: The Evidence So Far. Working Papers of New York University, Leonard N. Stern School of Business. Department of Economics.
187. Кретов Д. Ю. Кредитні цикли в традиційній та ісламській моделях банківських систем. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2017. № 15. С. 187-192.
188. Кузнєцова Л.В. Банківське кредитування корпоративного сектору економіки в умовах циклічності: монографія за редакцією Л.В. Кузнєцової. Харків: «Диса Плюс». 2018. 280 с.
189. Кузнєцова Л.В., Шмуратко Я.А. Регулювання ринку похідних фінансових інструментів в умовах глобальної економічної нестабільності: монографія. Харків. 2018. 248 с.
190. Про встановлення переліку інформації, що підлягає обов'язковому опублікуванню банками України (постанова Правління НБУ від 15 лютого 2018 року № 11) [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=64531765>.
191. Закон України «Про захист прав споживачів» от 12.05.1991 № 1023-ХІІ (ред. від 6 червня 2019 року N 2740-VIII). ч. 12 ст. 11 [Електронний ресурс]. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102300.html.
192. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України (постанова Правління НБУ від 18 липня 2019 року № 97) [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/document/download?docId=99904456>.
193. Звєряков М. І., Звєряков О. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2015. 418 с.
194. Жердецька Л.В. Системний банківський ризик: причини та напрями регулювання: монографія. Одеса: «Атлант». 2017. 353 с.
195. Коваленко В. В. Обеспечение финансовой устойчивости банков: теоретические и практические аспекты: монография. Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2017. 113 с.
196. Десмонд Г.М., Келли Р.Є. Руководство по оценке бизнеса. М.: РОО, 1996. 324 с.

197. Черних О. В. Сутність та оцінка гудвілу як нематеріального активу підприємства. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. 2012. С. 195-203 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_18 (дата звернення: 11.09.2020).
198. Evaluating Impairment Risk. Goodwill impairment charges decline in 2009. KPMG // Valuation series. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/EvaluatingImpairment-Risk.pdf> (Last accessed: 11.09.2020).
199. Explanation of the methodology. Brand Finance [Електронний ресурс]. URL: brandirectory.com/methodology (Last accessed: 11.09.2020).
200. Офіційний сайт АТ «УКРСИББАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ru/> (дата звернення: 11.09.2020).
201. Офіційний сайт АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://credit-agricole.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
202. Офіційний сайт АТ «АЛЬФА-БАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://alfabank.ua/ru> (дата звернення: 11.09.2020).
203. Офіційний сайт АТ «КРЕДОБАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://kredobank.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
204. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК» [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrgasbank.com/ru/> (дата звернення: 11.09.2020).
205. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.aval.ua/ru> (дата звернення: 11.09.2020).
206. Офіційний сайт АТ «ПУМБ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pumb.ua/ru> (дата звернення: 11.09.2020).
207. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. URL: [/www.oschadbank.ua/ua](http://www.oschadbank.ua/ua) (дата звернення: 11.09.2020).
208. Офіційний сайт АТ «ОТП БАНК» [Електронний ресурс]. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/> (дата звернення 11.09.2020).
209. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eximb.com/> (дата звернення: 11.09.2020).
210. Офіційний сайт АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.procreditbank.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
211. Офіційний сайт АТ «ПРАВЕКС БАНК». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pravex.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
212. Офіційний сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». URL: <https://www.universalbank.com.ua/ru> (дата звернення: 11.09.2020).
213. Офіційний сайт Акціонерний банк «Південний». [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).

214. Офіційний сайт АТ «Ідея банк». [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ideabank.ua/> (дата звернення: 11.09.2020).
215. Турчин Н.Б. Зарубіжні рейтингові системи оцінки банківської діяльності та їх особливості. Наука й економіка. 2018. № 3. С. 90-94.
216. Dennis Chambers and Catherine Finger. Goodwill Non-Impairments Evidence from Recent Research and Suggestions for Auditors /D. Chambers, C. Finger. The CPA Journal. February 2011. P. 38-41.
217. Рутгайзер В.М., Будицкий А.Е. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка: методические разработки. М.: Маросейка, 2007. 224 с.
218. Murphy D. Understanding the Penalties Associated with Corporate Misconduct: An Empirical Analysis of Earnings and Risk. Journal of Financial and Quantitative Analysis. 2009. № 44. P. 55-83.
219. Regan L. A framework for integrating reputation risk into the enterprise risk management process. Journal of Financial Transformation. 2008. vol. 2. P. 187-194 [Електронний ресурс]. URL: http://www.sylviterma.com/Portals/0/resources/lauren2c782_cbf-50a1-4709-8a3c-ef531091df63.pdf (Last accessed: 11.09.2020).
220. Еванович Д.С. Качественная и количественная стороны оценки эффективности управления репутационным риском банка. Научный вестник МГИИТ. 2010. №5. С.58-60.
221. Гамза В.А., Ткачук И.Б. Противоправные посягательства на нематериальные активы: организация защиты деловой репутации банка Управление в кредитной организации. 2006. №1. С. 91-97.
222. Яремко С., Бевз С. Побудова рейтингового оцінювання результатів діяльності комерційних банків. Науковий журнал «Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво» 2015. №18. С.178-186. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2020).
223. Офіційний сайт ПАТ «МТБ» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pib.ua/ru/> (дата звернення: 05.05.2018).
224. Офіційний сайт ПАТ «БАНК ВОСТОК» [Електронний ресурс]. URL: <https://bankvostok.com.ua/> (дата звернення: 06.09.2020).
225. Мануйленко В.В., Куницын И.И. Статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков. Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. т. 13. вып. 1. С. 106-118.
226. Операционные риски. Компания Lancelot information technologies [Електронний ресурс]. URL: <http://lancelot-it/ru/indtx/php> (Last accessed: 06.09.2020).

227. Каз М.С., Тациян Г.О. Репутационная составляющая конкурентоспособности компании: понятие и оценка. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. №1 (33). С. 36 -42.
228. Евлахова Ю.С. Сравнительная оценка репутационного риска как инструмент регулирования российских системно значимых банков. Дайджест-Финансы. 2016. № 2. С. 52-60.
229. Кудасов С.Э., Сафронов А.В. Репутационный риск в кредитных организациях и банковских группах: измерение уровня по специально созданной шкале. Банковское дело. 2015. № 7. С. 38-41.
230. Міцюра О.О., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 121-129.
231. Оберман М.С. Математическая модель оценки ЕХ-индекса репутации в интернете. Научная дискуссия: инновации в современном мире: сб. ст. по материалам I Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: инновации в современном мире». 2016. № 6 (49). Часть 1. М., Изд. «Интернаука». С. 77-81.
232. Христін А.І. Цифрові технології та онлайн-репутація банків. Фінансово – кредитна система : проблеми та інновації. матеріали міжн. наук.- практ. конф., Одеса. ТОВ «ПромАрт», 2019. С. 159-162.
233. Найпопулярніші пошукові системи в 2019 році [Електронний ресурс]. URL: <https://marketer.ua/ua/search-engine-stat-2019/> (дата звернення: 06.09.2020).
234. Онлайн-калькулятор розрахунку Ех-індекс репутації компанії [Електронний ресурс]. URL: <https://exiterra.com/blog/serm/onlaynkalkulyator-rascheta-ex-indeksa-reputatsii-kompanii-brenda-ili-tovara-v-internete/> (дата звернення: 06.09.2020).
235. Шарова С.А., Соломонова Я.Ю. Практика управления рисками в небольшом банке. Системный подход к оценке риска потери деловой репутации. Управление финансовыми рисками. 2014. № 3 (39). С. 210-222.
236. Бандурко С.А., Новиков Ю.И. Оценка репутационного риска банка с учетом вызовов современной информационной системы финансового рынка. Банковские услуги. 2015. № 8. С. 25-29.
237. Маркелов С.А. К вопросу о создании и деятельности рейтинговых агентств. Деньги и кредит. 2015. № 8. С. 37-38.
238. Hendry D. F. Unpredictability in economic analysis, econometric modeling and forecasting / D. F. Hendry, G. E. Mizon. Journal of Econometrics. 2014. № 1. P. 186-195.

239. Моборн Р., Чан Ким У. Стратегия голубого океана: революционная книга о стратегии. М.: ГИППО / НІРРО, 2005. 272 с.
240. Логунова В. А. Исследование методов экономико-математического моделирования в прогнозировании деятельности кредитной организации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/forum2010/9/25> (дата звернення: 06.09.2020).
241. Єлісеєва О. К. Теоретико-методологічні аспекти математичного моделювання соціально-економічних систем: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта. 2009. 388 с.
242. Єлісеєва, О. К. Оцінка розвитку економічних систем на основі індикативних та когнітивних методів. Научный вестник ДГМА, 2011. № 2 (8Е). С.257-264 . С. 56-57.
243. Денисюк В. О. Економіко-математичне моделювання у банківській сфері [Електронний ресурс]. URL: <http://intkonf.org/ktn-denisyuk-vo-yurchuk-np-nikityuk-op-gandzyuk-iv-derkalyuk-vosirota-om-ekonomiko-matematichnemodelyuvannya-u-bankivskiy-sferi> (дата звернення: 05.09.2020).
244. Примостка Л. О. Банківські ризики: теорія та практика управління: монографія. Київ: К.: КНЕУ, 2008. 456 с.
245. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально економічних систем: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 430 с.
246. Besancenot D., Vrânceanu R. Financial Distress And Banks' communication Policy In Crisis Times. Romanian Journal for Economic Forecasting. 2010. Iss. 1. P. 15.
247. Христін А.І. Репутаційні ризики сучасних банків України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 47. С. 98-104.
248. Сороківська З.К. Теоретичні засади дослідження сутності репутаційного ризику банку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 5 (16) [Електронний ресурс]. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr> (дата звернення: 05.09.2020).
249. Wheeler, D., Sillanpa, M. The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value. London: Pitman, 1997. 320 p.
250. Friedman, A., Miles, S. Developing stakeholder theory. Journal of Management Studies. 2002. Vol. 39(1). P. 1-21.
251. Garvare, R., Johansson, P. Management for sustainability – A stakeholder theory. Total Quality Management & Business Excellence. 2010. Vol. 21, № 7, July. P. 737–744.
252. Janc'ic, Z. Celostni marketing. 2nd revised edn. Ljubljana: FDV, 1999.

253. Podnar, K., Jancic, Z. Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*. 2009. Vol. 12, №4, December 2006. P. 297-308.
254. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків», затверджені постановою Правління Національного банку України від 15.03.2004 р. № 104 [Електронний ресурс]. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks /104.pdf (дата звернення: 05.09.2020).
255. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик менеджменту в банках України, затверджені постановою Правління Національного банку України 02.08.2004 р. № 361 [Електронний ресурс]. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/Risks/361.pdf (дата звернення: 05.09.2020).
256. Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л. Ризик – менеджмент комерційного банку. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.техн. пр.* Львів, 2008. Вип. 18. С. 213-223.
257. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Муқан О.В., Сиротинська Н.М. Управління ризиками в системі процесного структурованого менеджменту. *Ефективна економіка*. 2011. № 4 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ efek_2011_4_24_10 (дата звернення: 05.09.2020).
258. Христін А.І. Методичні підходи до побудови системи управління репутаційним ризиком. *Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу: матеріали міжн. наук.-практ. конф., 5-6 жовтня 2018 р.* Ужгород: Гельветика. 2018. С. 163-165.
259. Drehmann M., Patton A. J., Sorensen St. Non – linearities and stress testing. *London School of Economics*. 2006. P. 26.
260. Fiori R., Foglia A., Iannotti S. Estimating macroeconomic credit risk and sectoral default rate correlations for the Italian economy. *2nd Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Applications for Supervisors*. 2007. P. 120-142.
261. Henry J., Kok Chr. A macro stress testing framework for assessing systemic risks in the banking sector. *Occasional paper series*. 2013, № 152. P. 82.
262. Jones M. T., Hibers P., Slack Gr. Stress testing financial systems: what to do when the governor calls. *IMF Working Paper*. 2004. № 127. URL: <http://www.financialstabilityboard.org> (Last accessed: 01.09.2020).

263. Principles for sound stress testing practices and supervision. Bank for International Settlements [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bis.org> (Last accessed: 01.09.2020).
264. Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008. Financial Stability Board [Електронний ресурс]. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0910a.pdf (дата звернення: 01.09.2020).
265. CEBS Guidelines on stress-testing (CP32). European Banking Authority [Електронний ресурс]. URL: <http://www.eba.europa.eu> (Last accessed: 01.09.2020).
266. Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations. Institute of International Finance [Електронний ресурс]. URL: <http://www.iif.com> (Last accessed: 31.09.2020).
267. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel Committee on Banking Supervision [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (Last accessed: 01.09.2020).
268. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel Committee on Banking Supervision [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (Last accessed: 31.09.2020).
269. Louzis D. P., Vouldis A. T., Metaxas V. L. Macroeconomic and bank – specific determinants of non – performing loans in Greece: a comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking & Finance*. 2012. № 36, P. 1012-1027.
270. Fombrun Charles J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Press, 1996. 441 p.
271. Шульга Н.П., Белянко Л.Л. Стрес-тестування кредитного ризику банків України на основі макроекономічних змінних. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 10-15.
272. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку проведення стрес-тестування в банках України (Постанова Правління НБУ №460 від 06.08.2009 р.) [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0460500-09> (дата звернення: 12.10.2020).
273. Про затвердження «Правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України» (постанова НБУ №120 від 13.11.2018 р.) [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0129500-16> (дата звернення: 12.09.2020).
274. Бобиль В. Стрес-тестування кредитних установ у сучасних умовах: теоретичний аспект. *Банківська справа*. 2010. № 6. С. 46-53.

275. Івасів І. Б. Стрес-тестування банків: сутність, підходи та основні етапи. *Фінанси, облік і аудит*. 2011. № 18. С. 75-85.
276. Косова Т. Д. Методичний підхід до оцінки кредитних ризиків на основі стрес-тестування. *Економічний часопис – XXI*. 2013. № 1-2. С. 59-62.
277. Максимова А. В. Аналіз загальноєвропейських програм макроекономічного стрес-тестування банків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 4. С. 64-68.
278. Ребрик Ю. С. Методичні аспекти стрес-тестування ліквідності банку з урахуванням стандартів Базеля III. *Фінанси України*. 2013. № 4. С. 89-97.
279. Сенченко О. Стрес-тестування як інструмент посилення банківської безпеки. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2010. № 4. С. 281-293.
280. Науменкова С., Міщенко С. Стрес-тестування як інструмент діагностики фінансової стійкості банків. *Вісник НБУ*. 2008. №5. С. 18-28.
281. Лучаківський А., Кишакевич Б. Сучасні підходи до стрес-тестування банків. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип.23(15). С. 248-255.
282. Івасів І. Б., Максимова А. В., Корнилюк Р. В. Макроекономічне стрес-тестування банків: монографія. К. : КНЕУ. 2014. 186 с.
283. Беленька Г. Стрес-тестування як метод оцінки стабільності банківської системи: етапи, методологія та світовий досвід. *Вісник СНАУ*. 2008. №2. С. 187-193.
284. Житний П.Є. Світова практика стрес-тестування у банках України. *Вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1(30). С. 67-72.
285. Максимова А. Макроекономічне стрес-тестування банків в Україні: проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет»*. 2012. Вип.35. С.313-324.
286. Khrystin A., Kuznetsova L. Cluster analysis of reputation risk level of Ukrainian banks. *European journal of economics and management*. 2018. Issue 4. Vol. 4. P. 20-25.
287. Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008. Financial Stability Board [Електронний ресурс]. URL: <http://www.financialstabilityboard.org> (date of viewing: 31.09.2020).

288. Свиткин М.З. От менеджмента качества к качеству менеджмента. Методы менеджмента качества. 2000. № 4. С. 18-22.
289. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы. Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1. С. 9.
290. Guide to Project Management ISO 21500:2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://projectmanagers.org/projectmanagement/guide> (Last accessed: 31.03.2020).
291. Risk Maturity Model (RMM) by Hillson (1997) [Электронный ресурс]. URL: <https://statswiki.unece.org/pages/diffpages.action?originalId=141230249&pageId=141230251> (Last accessed 31.03.2020).
292. Orsini Basil. Mature risk management: risk management diagnostic tool. Internal Auditing, Aug. 2002. P. 66-67.
293. Ахен Д., Клауз А., Тернер Р.СММІ: Комплексный подход к совершенствованию процессов. Практическое введение в модель. М: «МФК», 2005. 300 с.
294. Стандарт качества управления репутационным риском в кредитных организациях [Электронный ресурс]: Ассоциация российских банков, Версия 1.1. от 17.11.2010г. Режим доступа : <http://arb.ru/b2b/docs/411949>. (дата звернення: 10.07.2020).
295. Христін А. І. Організаційне забезпечення процесу управління репутаційним ризиком банків. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2016. № 4 (04). С. 366-370.
296. Христін А.І. Стратегічне управління репутаційним ризиком банку. Глобальний економічний простір детермінанти розвитку: матеріали IV міжн. наук.-практ. конф., 15 грудня 2017 р. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. С. 45-48. (0,23 д. а.)
297. Jones R.3 Steps for Developing an Online Reputation. Management Strategy Marketing. September 19, 2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа. RL: <http://www.clickz.com/clickz/column/2109654/steps-developing-online-reputation-management-strategy>. Дата звернення – 5.07. 2020 р.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку узагальнюючого показника он-лайн репутації банків України станом на 01.04.2020 р.

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кількість мобільних додатків додатків у Play Market	Рейтинг додатку у Play Market
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	122 589	139 612	152	131	21,2	16 633 120	17 600 000	13	4,3
АТ "Ощадбанк"	163 890	173 113	27 625	776	4,01	8 735 708	4 350 000	2	3
АТ "Укресімбанк"	1 464	1 521	0	0	4,07	8762726	376 000	1	1,4
АБ "УКРГАЗБАНК"	70 931	72 151	1 000	738	0,257	4 562 998	1 630 000	1	4,5
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	56 003	57 542	51	391	4	20 357 025	2 110 000	2	3,8
АТ "АЛЬФА-БАНК"	48 450	51 272	13 612	2 374	9,3	62 433 310	13 800 000	2	4,5
АТ "ПУМБ"	124 459	125 106	9 613	2 769	3,46	2 761 503	1 440 000	1	4,7
АТ "СБЕРБАНК"	4 066	3 788	336 279	0	0	0	11 900 000	2	3,6
АТ "УКРСИББАНК"	71 347	73 569	5 787	1 456	0,956	4 112 606	1 740 000	1	4,4
АТ "ОТП БАНК"	35 815	39 224	1 983	290	1,32	14 693 729	3 890 000	3	3,8
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	19 372	20 125	6 383	0	0,546	1 074 714	423 000	1	3,9
ПАТ "Промінвестбанк"	54	65	0	0	0	0	295 000	1	3,7
АТ "СІТІБАНК"			0	0	0	0	638 000	1	3,5
Акціонерний банк "Південний"	38 202	38 750	2 545	183	0	867 577	13 200 000	1	2,5
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	873	1 004	0	0	0	1 802 880	293 000	1	4,2
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	32	33	60 435	5 895	4,68	49 978 335	3 360 000	3	4,9
АТ "ТАСКОМБАНК"	159 609	160 033	385	31	0,006	110	226 000	3	4,2
АТ "КРЕДОБАНК"			829	0	0,419	3688495	430 000	1	2,7
АТ "ІНГ Банк Україна"			0	0	0	0	150 000	1	3,7
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	6 087	6 264	806	0	0,114	346150	96 300	1	2,7
ПАТ "БАНК ВОСТОК"			0	14	0,099	4053	9 890 000	1	3,5
АТ "МЕГАБАНК"	4	6	8	154	0,065	53880	301 000	1	2,4

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кількість мобільних додатків додатків у Play Market	Рейтинг додатку у Play Market
АТ "А - БАНК"	4 014	4 827	0	0	0	0	158 000 000	1	4,7
АТ "Ідея Банк"	11	13	21	1	0	0	396 000	1	3,4
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	16 355	16 403	312	0	0,027	3157	418 000	2	3,7
ПАТ "МТБ БАНК"	12 654	12 945	849	0	0	0	338 000	1	4,3
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	8 739	8 907	352	0	0	0	154 000	0	0
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	836	958	4 733	0	0	0	249 000	2	2,6
АТ "КБ "ГЛОБУС"	2 993	3 098	0	0	0	0	2 220 000	1	2,9
АТ "МІБ"			0	0	0	0	59 100	0	0
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	4 423	4 467	1 702	0	0	0	2 870 000	1	2,7
АТ АКБ "Львів"	11 533	11 564	0	0	0	0	146 000	0	0
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	2 814	2 865	45	0	0	0	214 000	0	0
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	6 034	6 040	113	0	0	0	39 700	1	2,6
АТ "БАНК ФОРВАРД"			504	0	0	0	2 210 000	1	4,7
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"			0	0	0	0	66 300	1	1
АТ "Дойче Банк ДБУ"			0	0	0	0	11 600	0	0
АТ "Полтава-банк"			0	0	0,015	3,5	2 870 000	0	0
АТ "БАНК СІЧ"	120	126	31	0	0	0	318 000	0	0
АТ АКБ "АРКАДА"			0	0	0	0	434 000	0	0
АТ "АБ "РАДАБАНК"	2 912	3 024	342	13	0	0	324 000	1	4
АТ "АКБ "КОНКОРД"	9 820	10 033	0	0	0	0	405 000	0	0
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"			0	0	0	0	55 800	1	2,4
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	4 865	4 916	0	0	0	0	541 000	0	0
АТ "Місто Банк"	40	49	0	0	0	0	7 630 000	0	0
АТ "КРИСТАЛБАНК"	1 249	1 283	0	3	0	0	102 000	1	4

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кількість мобільних додатків додатків у Play Market	Рейтинг додатку у Play Market
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	563	595	0	0	0	0	46 700	0	0
АТ "БАНК "ГРАНТ"			0	0	0	0	2 480 000	1	3
АТ "КІБ"			0	0	0	0	12 000	0	0
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"			0	0	0	0	318 000	2	2,3
АТ "РВС БАНК"			0	0	0	0	204 000	0	0
АТ "АЛЬТБАНК"	394	447	0	0	0	0	77 300	2	3,6
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	3 139	3 173	0	0	0	0	31 800	1	1,5
АТ "АЙБОКС БАНК"	2 279	2 549	0	0	0	0	61 800	0	0
АТ "МОТОР-БАНК"			142	5	0	0	2 750 000	1	1,8
АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК"	330	352	0	0	0	0	17 500	0	0
АТ "АП БАНК"			0	0	0	0	8 080 000	0	0
АТ "АСВІО БАНК"	1 934	1 925	0	0	0	0	18 000	0	0
АТ "ЮНЕКС БАНК"	6 372	6 513	0	8	0	0	716 000	1	3,4
ПАТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	636	644	0	0	0	0	1 300 000	0	0
АТ "БАНК АВАНГАРД"			0	0	0	0	2 630 000	0	0
АТ "БАНК 3/4"			0	0	0	0	17 300 000	0	0
АТ "МетаБанк"	741	750	0	0	0	0	120 000	0	0
АТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"			0	0	0	0	440 000	0	0
Полікомбанк	941	962	0	0	0	0	65 700	0	0
АТ "ЄПБ"	87	93	0	0	0	0	148 000	0	0
АТ "СКАЙ БАНК"			0	0	0	0	47 800	1	2,4
АТ "БТА БАНК"	12	16	0	0	0	0	1 220 000	0	0
АТ "ОКСІ БАНК"	281	324	0	0	0	0	115 000	0	0
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"			0	0	0	0	23 100	0	0
ПАТ "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	30	31	0	0	0	0	18 600 000	0	0

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кількість мобільних додатків додатків у Play Market	Рейтинг додатку у Play Market
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"			0	5	0	0	30 000 000	0	0
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"			0	0	0	0	46 400	0	0
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"			0	0	0	0	2 670 000	0	0
АТ "АЛЬПАРІ БАНК"			3	0	0	0	23 800	0	0

Нормовані значення складових та узагальнюючого показника он-лайн репутації банків України станом на 01.04.2020 р.

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кільк додатків	Рейтинг додатку	Усього
АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	0,747996	0,806479	0,000452	0,022222	1,009524	0,266414	0,111392	1	0,877551	0,538003
АТ "Ощадбанк"	1	1	0,082149	0,131637	0,190952	0,139921	0,027532	0,153846	0,612245	0,37092
АТ "Укрексімбанк"	0,008933	0,008786	0	0	0,19381	0,140353	0,00238	0,076923	0,285714	0,079655
АБ "УКРГАЗБАНК"	0,432796	0,416786	0,002974	0,125191	0,012238	0,073086	0,010316	0,076923	0,918367	0,229853
АТ "Райффайзен Банк Аваль"	0,341711	0,332396	0,000152	0,066327	0,190476	0,32606	0,013354	0,153846	0,77551	0,244426
АТ "АЛЬФА-БАНК"	0,295625	0,296176	0,040478	0,402714	0,442857	1	0,087342	0,153846	0,918367	0,404156
АТ "ПУМБ"	0,759406	0,722684	0,028586	0,46972	0,164762	0,044231	0,009114	0,076923	0,959184	0,359401
АТ "СБЕРБАНК"	0,024809	0,021882	1	0	0	0	0,075316	0,153846	0,734694	0,223394
АТ "УКРСИББАНК"	0,435335	0,424977	0,017209	0,246989	0,045524	0,065872	0,011013	0,076923	0,897959	0,246867
АТ "ОТП БАНК"	0,218531	0,22658	0,005897	0,049194	0,062857	0,235351	0,02462	0,230769	0,77551	0,203257
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	0,118201	0,116254	0,018981	0	0,026	0,017214	0,002677	0,076923	0,795918	0,130241
ПАТ "Промінвестбанк"	0,000329	0,000375	0	0	0	0	0,001867	0,076923	0,755102	0,092733
АТ "СІТІБАНК"	0	0	0	0	0	0	0,004038	0,076923	0,714286	0,088361
Акціонерний банк "Південний"	0,233095	0,223842	0,007568	0,031043	0	0,013896	0,083544	0,076923	0,510204	0,131124
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	0,005327	0,0058	0	0	0	0,028877	0,001854	0,076923	0,857143	0,108436
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	0,000195	0,000191	0,179717	1	0,222857	0,800508	0,021266	0,230769	1	0,383945
АТ "ТАСКОМБАНК"	0,973879	0,924442	0,001145	0,005259	0,000286	1,76E-06	0,00143	0,230769	0,857143	0,332706
АТ "КРЕДОБАНК"	0	0	0,002465	0	0,019952	0,059079	0,002722	0,076923	0,55102	0,079129
АТ "ІНГ Банк Україна"	0	0	0	0	0	0	0,000949	0,076923	0,755102	0,092553
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,037141	0,036184	0,002397	0	0,005429	0,005544	0,000609	0,076923	0,55102	0,079472
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0	0	0	0,002375	0,004714	6,49E-05	0,062595	0,076923	0,714286	0,095662
АТ "МЕГАБАНК"	2,44E-05	3,47E-05	2,38E-05	0,026124	0,003095	0,000863	0,001905	0,076923	0,489796	0,066532
АТ "А - БАНК"	0,024492	0,027884	0	0	0	0	1	0,076923	0,959184	0,232054

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кільк додатків	Рейтинг додатку	Усього
АТ "Ідея Банк"	6,71E-05	7,51E-05	6,24E-05	0,00017	0	0	0,002506	0,076923	0,693878	0,085965
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	0,099793	0,094753	0,000928	0	0,001286	5,06E-05	0,002646	0,153846	0,755102	0,123156
ПАТ "МТБ БАНК"	0,07721	0,074778	0,002525	0	0	0	0,002139	0,076923	0,877551	0,123458
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	0,053322	0,051452	0,001047	0	0	0	0,000975	0	0	0,011866
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	0,005101	0,005534	0,014075	0	0	0	0,001576	0,153846	0,530612	0,078972
АТ "КБ "ГЛОБУС"	0,018262	0,017896	0	0	0	0	0,014051	0,076923	0,591837	0,079885
АТ "МІБ"	0	0	0	0	0	0	0,000374	0	0	4,16E-05
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	0,026988	0,025804	0,005061	0	0	0	0,018165	0,076923	0,55102	0,078218
АТ АКБ "Львів"	0,07037	0,0668	0	0	0	0	0,000924	0	0	0,015344
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,01717	0,01655	0,000134	0	0	0	0,001354	0	0	0,003912
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	0,036817	0,034891	0,000336	0	0	0	0,000251	0,076923	0,530612	0,075537
АТ "БАНК ФОРВАРД"	0	0	0,001499	0	0	0	0,013987	0,076923	0,959184	0,116844
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	0	0	0	0	0	0	0,00042	0,076923	0,204082	0,031269
АТ "Дойче Банк ДБУ"	0	0	0	0	0	0	7,34E-05	0	0	8,16E-06
АТ "Полтава-банк"	0	0	0	0	0,000714	5,61E-08	0,018165	0	0	0,002098
АТ "БАНК СІЧ"	0,000732	0,000728	9,22E-05	0	0	0	0,002013	0	0	0,000396
АТ АКБ "АРКАДА"	0	0	0	0	0	0	0,002747	0	0	0,000305
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,017768	0,017468	0,001017	0,002205	0	0	0,002051	0,076923	0,816327	0,103751
АТ "АКБ "КОНКОРД"	0,059918	0,057956	0	0	0	0	0,002563	0	0	0,013382
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	0	0	0	0	0	0	0,000353	0,076923	0,489796	0,063008
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	0,029685	0,028398	0	0	0	0	0,003424	0	0	0,006834
АТ "Місто Банк"	0,000244	0,000283	0	0	0	0	0,048291	0	0	0,005424
АТ "КРИСТАЛБАНК"	0,007621	0,007411	0	0,000509	0	0	0,000646	0,076923	0,816327	0,101049
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	0,003435	0,003437	0	0	0	0	0,000296	0	0	0,000796
АТ "БАНК "ГРАНТ"	0	0	0	0	0	0	0,015696	0,076923	0,612245	0,078318
АТ "КІБ"	0	0	0	0	0	0	7,59E-05	0	0	8,44E-06

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кільк додатків	Рейтинг додатку	Усього
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	0	0	0	0	0	0	0,002013	0,153846	0,469388	0,069472
АТ "РВС БАНК"	0	0	0	0	0	0	0,001291	0	0	0,000143
АТ "АЛЬТБАНК"	0,002404	0,002582	0	0	0	0	0,000489	0,153846	0,734694	0,099335
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	0,019153	0,018329	0	0	0	0	0,000201	0,076923	0,306122	0,046748
АТ "АЙБОКС БАНК"	0,013906	0,014724	0	0	0	0	0,000391	0	0	0,003225
АТ "МОТОР-БАНК"	0	0	0,000422	0,000848	0	0	0,017405	0,076923	0,367347	0,051438
АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК"	0,002014	0,002033	0	0	0	0	0,000111	0	0	0,000462
АТ "АП БАНК"	0	0	0	0	0	0	0,051139	0	0	0,005682
АТ "АСВІО БАНК"	0,011801	0,01112	0	0	0	0	0,000114	0	0	0,002559
АТ "ЮНЕКС БАНК"	0,03888	0,037623	0	0,001357	0	0	0,004532	0,076923	0,693878	0,094799
ПАТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	0,003881	0,00372	0	0	0	0	0,008228	0	0	0,001759
АТ "БАНК АВАНГАРД"	0	0	0	0	0	0	0,016646	0	0	0,00185
АТ "БАНК 3/4"	0	0	0	0	0	0	0,109494	0	0	0,012166
АТ "МетаБанк"	0,004521	0,004332	0	0	0	0	0,000759	0	0	0,001068
АТ "КБ "ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	0	0	0	0	0	0	0,002785	0	0	0,000309
Полікомбанк	0,005742	0,005557	0	0	0	0	0,000416	0	0	0,001302
АТ "ЄПБ"	0,000531	0,000537	0	0	0	0	0,000937	0	0	0,000223
АТ "СКАЙ БАНК"	0	0	0	0	0	0	0,000303	0,076923	0,489796	0,063002
АТ "БТА БАНК"	7,32E-05	9,24E-05	0	0	0	0	0,007722	0	0	0,000876
АТ "ОКСІ БАНК"	0,001715	0,001872	0	0	0	0	0,000728	0	0	0,000479
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	0	0	0	0	0	0	0,000146	0	0	1,62E-05
ПАТ "РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	0,000183	0,000179	0	0	0	0	0,117722	0	0	0,01312
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	0	0	0	0,000848	0	0	0,189873	0	0	0,021191
АТ "БАНК ТРАСТ- КАПІТАЛ"	0	0	0	0	0	0	0,000294	0	0	3,26E-05

Банки	Кільк вподобали у FB	Кільк стежать у FB	Кільк підписників Insta	Кільк підписників у Twitter	Кільк підписників YouTube	Перегляди YouTube	Кількість результатів Google	Кільк додатків	Рейтинг додатку	Усього
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	0	0	0	0	0	0	0,016899	0	0	0,001878
АТ "АЛЬПАРІ БАНК"	0	0	8,92E-06	0	0	0	0,000151	0	0	1,77E-05

Дані по банкам України для розрахунку гудвілу

Показники	Станом на 01.01					
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
АТ «Райффайзен Банк Аваль»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	7237	6239	6268	10072	10905	11623
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	2388	2498	2990	4348	7266	6220
Гудвіл (Г), млн. грн.	9175	2290	4085	39790	26587	7610
АТ «УкрСиббанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	2650	1781	1803	4104	5571	6723
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	329	925	944	2661	1945	3197
Гудвіл (Г), млн. грн.	-388	1377	1465	26412	4465	3163
ПАТ «Креді Агріколь банк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	1666	1414	2108	2476	3264	4201
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	463	154	1753	1842	1115	2054
Гудвіл (Г), млн. грн.	1516	-888	3962	18648	2489	2150
АТ «ОТП Банк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	3359	1375	1646	2561	3630	5255
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	1103	739	-803	341	817	2792
Гудвіл (Г), млн. грн.	4222	1148	-4426	1350	586	3378
ПАТ «Кредобанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	643	494	830	1088	1504	2049
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	197	9	350	537	684	701
Гудвіл (Г), млн. грн.	711	-463	382	5070	2025	119
АТ «Прокредитбанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	335	306	545	1263	2006	2984
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	111	182	358	522	536	836
Гудвіл (Г), млн. грн.	428	315	695	4723	760	-399

АБ «Укргазбанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	4522	1571	4293	5298	5625	5757
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	648	1320	1510	853	1422	1875
Гудвіл (Г), млн. грн.	-68	2936	936	4484	1712	41
АТ «Ощадбанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	20456	22749	7340	15740	31419	18430
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	3748	4166	4885	2601	1963	132
Гудвіл (Г), млн. грн.	5303	-8526	9575	14088	-21290	-18022
АТ «Укресімбанк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	18083	13536	-3127	5314	14036	8547
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	3095	6417	-781	4630	2298	958
Гудвіл (Г), млн. грн.	3188	8373	423	47782	-2178	-5585
ПАТ «Альфа-банк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	4199	3510	2624	3312	3921	4989
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	1043	3229	29	1631	1421	3761
Гудвіл (Г), млн. грн.	2969	7514	-2524	15392	3411	6641
ПАТ «ПУМБ»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	4652	4777	3667	4048	4873	6362
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	1546	2571	2713	1798	2144	2809
Гудвіл (Г), млн. грн.	5973	4001	5727	16571	6190	2324
ПАТ КБ «Правекс банк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	1112	801	1734	1128	1034	2004
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	80	-23	-228	-28	-80	-132
Гудвіл (Г), млн. грн.	-562	-880	-2523	-1449	-1447	-2412
ПАТ «Ідея Банк»						

Продовження табл.

Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	337	349	150	284	423	718
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	283	108	-121	269	269	967
Гудвіл (Г), млн. грн.	1608	20	-569	2801	965	2272
ПАТ «Універсал банк»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	547	588	661	872	929	876
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	39	-127	-160	-225	322	1176
Гудвіл (Г), млн. грн.	-279	-1022	-1215	-3452	733	2760
КБ «Південний»						
Величина чистих активів банку (ЧА), млн. грн.	1691	1856	2018	2087	2272	2519
Чистий прибуток до вирахування резервів (Чп), млн. грн.	174	316	494	451	661	756
Гудвіл (Г), млн. грн.	-495	-777	-307	3085	1139	-181

Розрахунок рейтингу ділової репутації в банках України

Показники	Станом на 01.01					
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
АТ «Райффайзен Банк Аваль»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	1,3	0,4	0,7	4,0	2,4	0,7
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	2,82	2,85	2,21	3,48	5	2,95
АТ «УкрСиббанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	-0,2	0,8	0,8	6,4	0,8	0,5
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	3,45	3,39	3,71	5	2,91	2,52
ПАТ «Креді Агріколь банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	0,9	-0,6	1,9	7,5	0,8	0,5
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1,16	1,12	5	5	2,87	2,52
АТ «ОТП Банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	1,3	0,8	-2,7	0,5	0,2	0,6
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	3,72	3,69	1	1	1,64	2,84
ПАТ «Кредобанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	1,1	-0,9	0,5	4,7	1,4	0,1
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1	1	3,06	5	3,71	1,57
АТ «Прокредитбанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	1,3	1,0	1,3	3,7	0,4	-0,1
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	3,86	3,87	5	2,95	2	1,44
АБ «Укргазбанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	0,0	1,9	0,2	0,9	0,3	0,0
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	5	5	2,54	1	1,87	1,52
АТ «Ощадбанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	0,3	-0,4	1,3	0,9	-0,7	-1,0
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1,43	1,37	5	1	1	1
АТ «Укрексімбанк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	0,2	0,6	-0,1	9,0	-0,2	-0,7
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	3,24	2,19	1,91	5	1,16	1

ПАТ «Альфа-банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	0,7	2,1	-1,0	4,7	0,9	1,3
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	5	5	1	5	2,95	3,84
ПАТ «ПУМБ»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	1,3	0,8	1,6	4,1	1,3	0,4
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	3,75	3,71	5	3,69	3,72	1,87
ПАТ КБ «Правекс банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	-0,5	-1,1	-1,5	-1,3	-1,4	-1,2
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1	1	1	1	1	1
ПАТ «Ідея Банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	4,8	0,1	-3,8	9,9	2,3	3,2
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1,79	1,87	1	5	5	5
ПАТ «Універсал банк»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	-0,5	-1,7	-1,8	-4,0	0,8	3,2
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1	1	1	1	2,62	5
КБ «Південний»						
Відносний показник ділової репутації (ЕГ)	-0,3	-0,4	-0,2	1,5	0,5	-0,1
Рейтинг ділової репутації (РЕГ)	1,24	1,33	1,92	1	1,9	1,44

Розрахунок рейтингу стійкості банків станом на 01.01.2017 р.

№ з.п	Найменування банку	(Р _{едр})	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р _{зс})
			Стресо-стійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Загальна оцінка	
1	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	3,48	4,4	4,4	4,2	4,41	4,12
2	АТ "УкрСиббанк"	5	3,4	4,2	4,29	3,88	4,22
3	ПАТ "Креді Агріколь банк"	5	4,5	4,2	4,64	4,41	4,59
4	АТ "ОТП Банк"	1	3,2	3,7	3,67	3,49	2,89
5	ПАТ «Кредобанк»	5	3,7	4,3	4,11	3,97	4,28
6	АТ «Прокредитбанк»	2,95	3,8	4,3	3,76	3,98	3,70
7	АБ «Укргазбанк»	1	3,2	4,4	4,29	3,84	3,22
8	АТ «Ощадбанк»	1	3,4	4,6	4,56	4,06	3,39
9	АТ «Укрексімбанк»	5	2,9	3,4	3,76	3,25	3,77
10	ПАТ «Альфа-банк»	5	2,5	4	3,84	3,29	3,84
11	ПАТ «ПУМБ»	3,69	2,6	3,6	3,11	3,31	3,25
12	ПАТ КБ «Правекс банк»	1	3,3	3,1	3,39	3,35	2,70
13	ПАТ «Ідея Банк»	5	2,9	4,2	3,04	3,37	3,79
14	ПАТ «Універсал банк»	1	2,7	3,4	2,78	2,95	2,47
15	КБ «Південний»	1	2,8	4,3	2,6	3,3	2,68

Джерело: Розроблено за даними НБУ [15] та Мінфіну України [17]

Розрахунок рейтингу стійкості банків станом на 01.01.2018 р.

№ з.п	Найменування банку	(Р _{едр})	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р _{зс})
			Стресо-стійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Загальна оцінка	
1	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	5	4,6	5	4,64	4,74	4,81
2	АТ "УкрСиббанк"	2,91	4,1	4,6	4,73	4,38	4,09
3	ПАТ "Креді Агріколь банк"	2,87	4	3,7	4,82	4,06	3,85
4	АТ "ОТП Банк"	1,64	3,4	4	4,11	3,87	3,29
5	ПАТ «Кредобанк»	3,71	3,6	3,9	4,47	3,86	3,92
6	АТ «Прокредитбанк»	2	3,7	3,6	4,29	3,81	3,40
7	АБ «Укргазбанк»	1,87	3,3	4	4,2	3,72	3,34
8	АТ «Ощадбанк»	1	3,1	4,4	4,84	3,69	3,34
9	АТ «Укрексімбанк»	1,16	3,4	4	3,49	3,61	3,01
10	ПАТ «Альфа-банк»	2,95	2,3	4,8	3,93	3,52	3,50
11	ПАТ «ПУМБ»	3,72	3	4,3	3,22	3,49	3,56
12	ПАТ КБ «Правекс банк»	1	3,3	3,2	4,38	3,49	2,97
13	ПАТ «Ідея Банк»	5	3	3,38	3,22	3,33	3,65
14	ПАТ «Універсал банк»	2,62	2,6	3,9	3,49	3,23	3,15
15	КБ «Південний»	1,9	2,7	4,3	3,33	3,20	3,06

Джерело: Розроблено за даними НБУ [15] та Мінфіну України [17]

Розрахунок рейтингу стійкості банків станом на 01.01.2019 р.

№ з.п	Найменування банку	(Р _{едр})	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р _{зс})
			Стресо- стійкість	Лояль- ність вкладників	Оцінка аналі- тиків	Загаль- на оцінка	
1	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	2,95	4,7	4,3	4,78	4,58	4,18
2	АТ "УкрСиббанк"	2,52	4,5	4,3	4,78	4,49	4,03
3	ПАТ "Креді Агріколь банк"	2,52	4,2	3	4,78	4,05	3,63
4	АТ "ОТП Банк"	2,84	4,1	4	4,44	4,15	3,85
5	ПАТ «Кредобанк»	1,57	3,8	3,7	4,33	3,85	3,35
6	АТ «Прокредитбанк»	1,44	3,9	4	4,33	4,03	3,42
7	АБ «Укргазбанк»	1,52	3,1	4,3	4,56	3,83	3,37
8	АТ «Ощадбанк»	1	2,8	4,2	4,67	3,65	3,17
9	АТ «Укрексімбанк»	1	3	4,4	3,89	3,69	3,07
10	ПАТ «Альфа-банк»	3,84	2,4	4,5	4,44	3,53	3,80
11	ПАТ «ПУМБ»	1,87	3,1	4,5	3,56	3,67	3,26
12	ПАТ КБ «Правекс банк»	1	3,1	4	4,11	3,6	3,05
13	ПАТ «Ідея Банк»	5	3,2	3,5	3,11	3,44	3,70
14	ПАТ «Універсал банк»	5	1,9	4,5	3,11	3,05	3,63
15	КБ «Південний»	1,44	2,9	3,6	3,67	3,11	2,90

Критерій бальної оцінки іміджевої складової репутації комерційного банку

Критерій	Зміст	Значення	Оцінка в балах
Репутація керівника (I ₁)	Відображає думку клієнтів, контрагентів і партнерів про керівництво банку	Високе. усі опитані без виключення позитивно висловилися про репутацію керівника банку	5
		Середнє. більшість опитаних характеризує керівника як надійного ділового партнера	3
		Низьке. більшість опитаних характеризує керівника як ненадійного, нечесного ділового партнера	-3
		Негативне. існує інформація про участь керівника в шахрайських діях, умисному банкрутстві організацій чи банків, які він раніше очолював	-10
Репутація засновників і основних акціонерів банку (I ₂)	Відображає думку клієнтів, контрагентів і партнерів про власників банку	Високе. усі опитані без виключення позитивно висловилися про репутацію засновників і акціонерів банку	5
		Середнє. більшість опитаних характеризує засновників і акціонерів банку як надійних ділових партнерів	3
		Низьке. більшість опитаних характеризує засновників і акціонерів банку як ненадійних, нечесних партнерів по бізнесу	-3
		Негативне. існує інформація про участь засновників і акціонерів банку в шахрайських діях, порушенні законодавства	-10
Соціально-ділова активність (I ₃)	Характеризує ступінь участі банку у соціально-економічному житті регіону, благодійних акціях	Високе - банк є активним учасником соціально-економічного життя регіону, здійснює співфінансування соціально значимих проектів, бере участь у виставках і конференціях	5
		Середнє. банк приймає епізодичну, нерегулярну участь у названих заходах	3
		Низьке. банк не приймає участі у названих заходах	0
Зв'язок з кримінальними структурами, ведення сумнівного бізнесу чи операцій (I ₄)	Характеризує наявність або відсутність відомостей про контакти співробітників банку або його засновників чи акціонерів з кримінальними структурами	Відсутність. служба безпеки не має в розпорядженні відомостей про зв'язки співробітників банку чи його засновників або акціонерів з кримінальними структурами	0
		Наявність - служба безпеки має в розпорядженні відомості про зв'язки співробітників банку чи його засновників або акціонерів з кримінальними структурами	-15

Продовження табл.

Суспільне сприйняття банку (I ₅)	Відображає думку громадськості щодо діяльності банку	Позитивне - банк здійснює благодійну діяльність, бере участь у програмах розвитку спорту, облагороджування навколишньої території	5
		Нейтральне - населення не обізнане про соціальні проекти банку	0
		Негативне - у суспільстві склалося негативне сприйняття банку як учасника бізнесу	-5
Лідерське позиціонування в системі взаємодії із зацікавленими сторонами (I ₆)	Відображає стратегію банку: сумнівні ділові якості, низький рівень кваліфікації та поганий імідж керівника	Високе. наявність довгострокової обґрунтованої стратегії бізнесу, бездоганні ділові якості складу керівництва, високий рівень його кваліфікації, позитивний імідж	10
		Низьке. відсутність довгострокової обґрунтованої стратегії бізнесу, сумнівні ділові якості складу керівництва, низький рівень його кваліфікації, негативний імідж	0

Критерій бальної оцінки організаційно-функціональної складової репутації комерційного банку

Зміст	Значення	Оцінка в балах
Критерії, зв'язані з фінансовим станом банківської установи (O₁)		
Свідчить про зниження розміру власного капіталу, нормативу достатності капіталу; перекласифікації банку НБУ до нижчої групи, несвоєчасному проведенні платежів клієнтів	Високе - відсутність інформації про зниження розміру капіталу банку, порушення впродовж звітного періоду обов'язкових нормативів, затримки платежів клієнтів	5
	Середнє - зниження на звітну дату капіталу банку в сумі не більше 5% порівняно з попередньою звітною датою, одноразове порушення впродовж звітного періоду обов'язкових нормативів, разові нерегулярні затримки платежів клієнтів	3
	Низьке - зниження на звітну дату капіталу банку в сумі від 5 до 50% в порівнянні з попередньою звітною датою, двічі порушення впродовж звітного періоду обов'язкових нормативів, регулярні затримки платежів клієнтів	-3
	Негативне - зниження на звітну дату капіталу банку в сумі більше 50% порівняно з попередньою звітною датою, порушення впродовж звітного періоду обов'язкових нормативів більше двох разів, регулярні затримки платежів клієнтів, перекласифікації банку НБУ до нижчої групи	-10
Критерії, зв'язані з якістю обслуговування клієнтів (O₂)		
Відображає зростання звільнень "ключових", кваліфікованих співробітників, які впливають на формування прибутку; зростання числа вкладів і депозитів, що закриваються; наявність негативних відгуків про якість обслуговування	Високе. майже відсутнє звільнення співробітників (до 2% від загальної чисельності персоналу) за звітний період, стабільна (без значних коливань) динаміка вкладів і депозитів, що закриваються, відсутність негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування у банку	5
	Середнє - наявність незначної кількості заяв про звільнення співробітників (від 2 до 8% від загальної чисельності персоналу), незначна негативна динаміка вкладів і депозитів, що закриваються, наявність 1-2 негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування у банку впродовж звітного періоду	3
	Низьке - зростання кількості співробітників, що подали заяву про звільнення, з одночасним падінням прибутку банку, значна негативна динаміка вкладів та депозитів, що закриваються, наявність ряду негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування і корпоративну культуру співробітників банку впродовж звітного періоду	-3
	Негативне - недовіра до банку з боку співробітників, пов'язана з їх масовим звільненням, значне зниження прибутку банку, масове закриття вкладів і депозитів клієнтами, значна кількість негативних відгуків клієнтів про якість обслуговування і корпоративної культури співробітників банку впродовж звітного періоду	-10
Критерії, зв'язані з трансформацією інших банківських ризиків в репутаційний (O₃)		

Продовження таблиці

<p>Характеризує трансформаційні процеси:</p> <p>а) 3 кредитного і правового ризиків;</p> <p>б) 3 операційного ризику;</p> <p>в) 3 кредитного ризику</p>	Високе. а) стабільне, без змін співвідношення суми вимог до осіб, пов'язаних з банком, і капіталу банку; б) зниження кількості помилок персоналу в ході обслуговування клієнтів; своєчасна передача форм звітності в НБУ; в) зниження об'єму простроченої заборгованості і зростання якості кредитного портфеля	5
	Середнє - а) незначне (до 10%) зростання співвідношення суми вимог до осіб, пов'язаних з банком, і капіталу банку; б) незначне (до 10%) збільшення числа помилок персоналу в ході обслуговування клієнтів; наявність одноразових фактів несвоєчасної передачі форм звітності в НБУ; в) зниження об'єму заборгованості, що прострочена, і зростання якості кредитного портфеля	3
	Низьке - а) зростання від 10 до 50% співвідношення суми вимог до осіб, пов'язаних з банком, і капіталу банку; б) збільшення від 10 до 50% кількості помилок персоналу в ході обслуговування клієнтів; наявність неодноразових фактів несвоєчасної передачі форм звітності в НБУ; в) зростання об'єму простроченої заборгованості від 5 до 30% і погіршення якості кредитного портфеля	-3
	Негативне - а) зростання більш ніж на 50% співвідношення суми вимог до осіб, пов'язаних з банком, і капіталу банку; б) збільшення більш ніж на 50% кількості помилок персоналу в ході обслуговування клієнтів; наявність багатократних фактів несвоєчасної передачі форм звітності в НБУ; в) зростання об'єму простроченої заборгованості понад 30% і погіршення якості кредитного портфеля	-10

Критерії бальної оцінки корпоративно-комунікативної складової репутації комерційного банку

Критерій	Зміст	Значення	Оцінка в балах
Процеси управління взаємовідносин з клієнтами (К ₁)	Свідчить про: - надзвичайну подію; - звинуваченнях банку в низькій якості послуг з боку зацікавлених аудиторій або контролюючих органів; - невиконанні договірних зобов'язань	Високе - надзвичайні події не зафіксовані, якість послуг висока, договірні зобов'язання виконуються неухильно	5
		Середнє - надзвичайні події не зафіксовані, якість послуг достатня, з деякими відхиленнями від загальноприйнятих норм, договірні зобов'язання в цілому виконуються, проте зафіксовані незначні порушення	3
		Низьке - наявність надзвичайної події, низький рівень якості послуг, неодноразові порушення договірних зобов'язань	-3
		Негативне - наявність надзвичайної події, низька якість послуг, відмічена зацікавленими особами і/або контролюючими органами; регулярне масове невиконання договірних зобов'язань	-10
Процеси внутрішньо-корпоративних комунікацій (К ₂)	Характеризує зафіксовані факти неетичної поведінки співробітників; низький рівень сприйняття банку співробітниками (задоволеність і лояльність), проблеми у внутрішньо-корпоративній культурі	Високе - поведінка співробітників бездоганна, їх задоволеність умовами праці і лояльність високі	5
		Середнє - зафіксовані разові факти неетичної поведінки співробітників, їх задоволеність умовами праці і лояльність знаходяться на середньому рівні	3
		Низьке - зафіксовані багатократні факти неетичної поведінки співробітників, їх задоволеність умовами праці і лояльність знаходяться на низькому рівні	-3
		Негативна - масова неетична поведінка співробітників, повне незадоволення умовами праці, відсутність лояльності	-10
Процеси фінансового управління (К ₃)	Відображає фінансовий стан банку; зниження або повну втрату вартості репутаційних активів	Високе - відсутність непередбачених збитків, досягнення рівня прибутковості діяльності понад 10%	5
		Середнє - низький рівень непередбачених збитків, досягнення рівня прибутковості діяльності від 0 до 10%	3
		Низьке - високий рівень непередбачених збитків, попри те, що в ситуації, що склалася, їх можна було спрогнозувати з високою вірогідністю	-3
		Негативне - кризовий фінансовий стан, негативна динаміка фінансових результатів упродовж тривалого періоду	-10
Процеси комунікацій з усією аудиторією зацікавлених сторін (К ₄)	Свідчить про неетичну поведінку акціонерів; звинувачення банку в його небезпеці з боку зацікавлених аудиторій; інформаційній закритості; відсутності ні довіри до банку	Висока - етична поведінка акціонерів; відсутність звинувачень в небезпеці банківського бізнесу, інформаційна прозорість, високий рівень довіри до банку з боку органів влади і населення	10
		Низьке - зафіксовані факти неетичної/протиправної поведінки акціонерів; звинувачення в небезпеці банківського бізнесу, інформаційна непрозорість, низький рівень довіри до банку з боку органів влади і населення	-10

Оцінка репутаційного ризику в банківських установах м. Одеси
за 2016 рік

Показ-ники	Установи банків в м. Одеса									
	Ощад-банк	Укр-ексім-банк	Пром-інвест-банк	Райффайзен банк	ПУМБ	ОТП	Банк Восток	Укр-сіб-банк	Банк Південний	МТБ
I ₁	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3
I ₂	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3
I ₃	5	3	3	3	0	3	5	0	5	3
I ₄	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I ₅	0	5	5	5	0	0	5	0	5	5
I ₆	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Разом	21	28	24	24	20	19	26	16	30	24
O ₁	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
O ₂	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5
O ₃	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Разом	13	13	13	13	13	13	15	13	15	15
K ₁	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5
K ₂	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
K ₃	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3
K ₄	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Разом	19	21	19	19	19	19	23	19	23	21
Оцінка в балах	18	21,4	19,2	19,2	17,6	17,2	21,8	16	23,4	20,4
Клас	II	I	I	I	II	II	I	II	I	I
Рівень репутації	Середній	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній	Високий	Середній	Високий	Високий
Рівень ризику	Середній	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній	Низький	Середній	Низький	Низький

Оцінка репутаційного ризику в банківських установах м. Одеси за 2018 рік

Показ-ники	Установи банків в м. Одеса									
	Ощад-банк	Укр-ексім-банк	Пром-інвест-банк	Райффайзен банк	ПУМ Б	ОТП	Банк Восток	Укр-сиб-банк	Банк Південний	МТБ
I ₁	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
I ₂	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5
I ₃	0	0	0	3	3	3	5	3	5	5
I ₄	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I ₅	0	0	0	0	0	0	5	0	5	0
I ₆	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Разом	20	18	20	23	21	23	30	23	28	25
O ₁	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
O ₂	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5
O ₃	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Разом	11	11	11	11	11	11	13	11	13	13
K ₁	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5
K ₂	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3
K ₃	3	3	-10	3	3	3	3	3	3	3
K ₄	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Разом	23	21	10	21	21	23	23	23	21	21
Оцінка в балах	18,2	16,8	14,3	18,8	18	19,4	22,8	19,4	19,4	20,2
Клас	I	II	II	I	II	I	I	I	I	I
Рівень репутації	Ви-сокий	Сере-дній	Сере-дній	Ви-сокий	Сере-дній	Ви-сокий	Ви-сокий	Ви-сокий	Ви-сокий	Ви-сокий
Рівень ризику	Ни-зкий	Сере-дній	Ни-зкий	Ни-зкий	Сере-дній	Ни-зкий	Ни-зкий	Ни-зкий	Ни-зкий	Ни-зкий

Показники діяльності банків за 2014. 2018 роки для розрахунку репутаційного ризику

Показники	01.01. 2014	2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018		01.01.2019	
		Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2014 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2015 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2016 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2017 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2018 р.
	ПАТ «Укресімбанк»										
Активи	94349	126000	+31651	141285	+15285	160304	+19019	224423	64119	232064	7641
Активи, зважені на рівень ризику	53070	70909	+17839	64834	-5075	92782	+27948	81933	-10849	87759	5826
Працюючі активи	78650	105034	+26384	122858	+17824	120216	-2642	81144	-39072	87198	6054
Кредити	42274	52094	+9820	55039	+2945	58427	+3388	67581	9154	72479	4898
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	7588	20776	+13188	34724	+13948	40961	6237	47379	6418	50812	3433
Сукупний кредитний ризик	23251	31256	+8005	38819	+7563	43015	4196	47224	4209	57082	9858
Резерви під знецінення кредитів	9033	24508	+15475	40962	+16454	45664	+4702	48355	2691	64797	16442
Інші резерви	704	893	+189	3888	+2995	4879	+991	5476	597	5536	60
Власний капітал	18083	13536	-4547	-3127	-16663	5260	+8387	14036	8776	8547	-5489
Платні пасиви	109001	112464	+3463	144213	+31749	155044	+10831	156556	1512	153184	-3372
Кошти клієнтів	42970	60126	+17156	77679	+17553	83771	+6092	88584	4813	79947	-8637
Фінансовий результат	199	-9806	-10005	-25644	+15838	-26637	+993	784	27421	958	174
Достатність капіталу, %	19,17	10,74	-8,43	-2,21	-12,95	3,28	+5,49	8,45	5,17	6,28	-2,17
	ПАТ «Промінвестбанк»										
Активи	39737	52656	+12919	41652	-11004	34324	-7328	51142	16818	51311	169
Активи, зважені на рівень ризику	19513	25857	+6344	20509	-5348	16790	-3719	17521	731	12589	-4932
Працюючі активи	34198	45316	+11118	33984	-11332	29044	-4940	16054	-12990	10883	-5171
Кредити	28400	38501	+10101	31854	-6647	27156	-4698	12128	-15028	8809	-3319
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	2014	5732	+3718	24452	+18720	22761	-1691	10165	-12596	1283	-8882
Сукупний кредитний ризик	2354	5942	+3588	28513	+22571	22933	-3580	11135	-11798	1306	-9829
Резерви під знецінення кредитів	2227	5836	+3609	27930	+22094	23019	-4911	30298	7279	1407	-28891
Інші резерви	102	196	+94	379	+183	744	+365	752	8	36097	35345
Власний капітал	5384	6076	+692	-12269	-18345	5149	+17418	6148	999	2761	-3387
Платні пасиви	39212	40581		53922		29174		13944	-15230	11047	-2897
Кошти клієнтів	13898	13683	-215	16822	+3139	8875	-7947	8582	-293	6004	-2578

Продовження табл.

Фінансовий результат	-2575	-3454	+879	-32896	+29442	-37105	+4209	-7656	29449	-3389	4267
Достатність капіталу, %	13,55	11,54	-2,01	-29,56	-41,1	15,0	+44,56	30,6	15,6	19,99	-10,61
	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»										
Активи	43460	46859	+3399	51239	+4380	56000	+4761	79247	23247	83664	4417
Активи, зважені на рівень ризику	22881	24671	+1790	31036	+6365	31699	+663	53147	21448	63185	10038
Працюючі активи	32445	34982	+2537	32309	-2673	29044	-3265	47394	18350	56149	8755
Кредити	27047	29705	+2658	25269	-4436	28004	+2735	37795	9791	47603	9808
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	7856	12146	+4290	27913	+15767	23476	-4437	6045	-17431	3218	-2827
Сукупний кредитний ризик	8564	12986	+4422	28705	+15719	25495	-3210	6902	-18593	3914	-2988
Резерви під знецінення кредитів	8849	13866	+5017	30056	+16190	25636	-4420	7007	-18629	4259	-2748
Інші резерви	96	130	+34	94	-36	130	+36	132	2	258	126
Власний капітал	7237	6148	-1089	6268	+120	10072	+3804	10905	833	11623	718
Платні пасиви	28564	40711	+12147	44971	+4260	45928	+957	61203	15275	67525	6322
Кошти клієнтів	26419	28800	+2381	39214	+10414	43729	+4515	52281	8552	58160	5879
Фінансовий результат	730	-1367	-2397	-4236	+2969	-370	-3866	4469	4839	5088	619
Достатність капіталу	16,65	13,12	-3,53	12,23	-0,89	17,99	+5,76	15,12	-2,87	14,69	-0,43
	ПАТ «Банк Восток»										
Активи	3075	4447	+1372	6581	+2134	7665	+1084	8727	1062	9658	931
Активи, зважені на рівень ризику	1823	2636	+813	3769	+1133	4398	+629	6972	2574	8009	1037
Працюючі активи	2498	3612	+1114	5846	+2234	6837	+991	6412	-425	8134	1722
Кредити	2225	3284	+1059	3714	+430	4958	+1244	5743	785	6755	1012
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	0	2	+2	47	+45	131	+84	152	21	178	26
Сукупний кредитний ризик	7	25	+18	155	+130	227	+72	223	-4	239	16
Резерви під знецінення кредитів	9	40	+31	159	+119	603	+444	233	-370	256	23
Інші резерви	0	12	+12	0	-12	0	0	1	1	4	3
Власний капітал	373	406	+33	426	+20	523	+97	608	85	708	100
Платні пасиви	28569	4042		6155		7242		7886	644	8690	804
Кошти клієнтів	2376	3105	+729	4490	+1385	6212	+1722	6496	284	6936	440
Фінансовий результат	13	41	+28	113	+72	208	+95	82	-126	120	38
Достатність капіталу	0	9,12	+9,12	6,47	-2,65	6,74	+0,27	7,16	0,42	7,54	0,38
	ПАТ «АБ Південний»										
Активи	11239	14824	+3585	19644	+4820	20675	+1031	27078	6403	26806	-272

Активи, зважені на рівень ризику	5513	7272	+1759	10674	+3402	10782	+108	18575	7793	19496	921
Працюючі активи	8794	11599	+2805	14045	+2446	14502	+457	18063	3561	18183	120
Кредити	7979	10637	+2658	12102	+1465	13591	+1489	15855	2264	15665	-190
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	514	628	+114	961	+333	756	-205	990	234	871	-11
Сукупний кредитний ризик	598	743	+145	1266	+523	1461	+195	1913	452	1684	80
Резерви під знецінення кредитів	607	755	+148	1270	+515	1441	+170	1638	197	1851	213
Інші резерви	14	25	+11	13	-12	19	+6	10	10	17	7
Власний капітал	1691	1856	+165	2018	+162	2087	+69	2272	185	2519	247
Платні пасиви	10814	12967	+2153	17626	+4659	18587	+961	23158	4571	22418	-740
Кошти клієнтів	6131	7190	+1059	10250	+3060	12325	+2075	16321	3996	17369	1048
Фінансовий результат	57	44	-13	404	+360	500	+96	52	-448	282	230
Достатність капіталу	15,04	12,52	-2,52	10,27	-2,25	10,09	-0,18	12,49	2,4	10,1	-2,39
ПАТ «МТБ»											
Активи	2531	2607	+76	3131	+524	3539	+408	4669	1130	5194	525
Активи, зважені на рівень ризику	1265	1303	+38	1445	+142	1755	+310	2786	1031	3402	616
Працюючі активи	1742	1794	+52	1726	-68	2110	+384	2531	421	2839	308
Кредити	1298	1598	+300	1485	-113	1429	-56	1477	48	1908	431
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	78	138	+60	209	+71	478	+469	401	-77	95	-306
Сукупний кредитний ризик	104	126	+22	208	+82	406	+498	430	24	136	-294
Резерви під знецінення кредитів	336	227	-109	455	+228	513	+58	463	-50	193	-270
Інші резерви	5	3	-2	102	+99	3	-99	1	-2	1	0
Власний капітал	626	532	-94	389	-143	412	+23	462	50	688	226
Платні пасиви	1987	2076	+89	2742	+666	3126	+384	3739	613	4312	573
Кошти клієнтів	1858	1916	+58	2720	+804	3105	+385	3544	439	4062	518
Фінансовий результат	1	-113	-112	-206	+93	-181	-26	69	250	20	-49
Достатність капіталу	24,75	21,37	-3,38	12,42	-8,95	11,65	-0,77	11,14	-0,51	13,76	2,62
ПАТ «Ощадбанк»											
Активи	103568	128104	+24536	159389	+31285	210099	+50710	295880	85781	290904	-4976
Активи, зважені на рівень ризику	47779	59098	+11319	87911	+28813	130181	+42270	120482	-9699	103920	-16562
Працюючі активи	90128	107451	+17323	113371	+5920	131324	+17953	116439	-14885	95387	-21052
Кредити	51546	69272	+17726	65687	-3585	66194	+507	74503	8309	67542	-6961
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	9561	18526	+8965	27342	+8816	39283	+11941	44214	4931	40083	-4131

Продовження табл.

Сукупний кредитний ризик	11452	24126	+12674	41155	+17029	50528	+10373	52871	2343	51557	-1314
Резерви під знецінення кредитів	12734	25833	+13099	43754	+17921	50605	+6851	53627	3022	63642	10015
Інші резерви	854	939	+85	2034	+1095	2218	+184	8012	5794	9013	1001
Власний капітал	20456	22750	+2294	7340	-15410	14933	+7593	31419	16486	18430	-12989
Платні пасиви	92146	107355	+15209	152049	+44694	195167	+43118	202822	7655	199818	-3004
Кошти клієнтів	46341	55368	+9027	93438	+38070	144419	+50981	148302	3883	151648	3346
Фінансовий результат	679	-8564	-9243	-22620	+14056	-22152	-468	559	22711	132	-427
Достатність капіталу	19,75	17,76	-19,9	4,61	-13,15	7,11	+2,5	7,84	0,73	8,44	0,6
	ПАТ «ПУМБ»										
Активи	33207	35439	+2232	37644	+2205	44553	+6909	54632	10079	59319	4687
Активи, зважені на рівень ризику	17749	18942	+1193	18923	-19	23682	+4759	30681	6999	32767	2086
Працюючі активи	26836	28640	+1804	33080	+4440	39637	+6557	31043	-8594	32890	1847
Кредити	19898	25834	+5936	26288	+454	24756	-1532	25496	740	27296	1800
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	2956	12569	+9613	9399	-3170	8923	-476	6942	-1981	8880	1938
Сукупний кредитний ризик	31543	15629	-15914	11434	-4195	10462	-972	6829	-3633	9329	2500
Резерви під знецінення кредитів	3297	3913	+616	10560	+6647	10508	-52	7799	-2709	9358	1559
Інші резерви	26	30	+4	193	+163	540	+347	301	-239	44	-257
Власний капітал	4652	4477	-175	3667	-810	4048	381	4873	825	6362	1489
Платні пасиви	25368	30662	+5294	33977	+3315	40504	+6527	41659	1155	43556	1897
Кошти клієнтів	20443	24516	+4073	27585	+3069	33186	+5601	36900	3714	40328	3428
Фінансовий результат	445	54	-391	-1741	-1795	-1363	-432	786	2149	2037	1251
Достатність капіталу	14,1	13,48	-0,62	9,74	-3,74	9,09	-0,65	10,47	1,38	12,74	2,27
	ПАТ «ОТП Банк»										
Активи	18722	21506	+2784	21154	-352	24831	+3677	35887	11056	38583	2696
Активи, зважені на рівень ризику	9591	11017	+1426	10764	-253	12944	+2180	25110	12166	27988	2878
Працюючі активи	15920	18287	+2367	15907	-2380	18835	+2928	25651	6816	28047	2396
Кредити	14124	16018	+1894	13399	-2619	15211	+1812	17489	2278	26138	8649
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	2659	4298	+1639	11003	+6705	6403	-4600	5254	-1149	4949	-305
Сукупний кредитний ризик	2704	4312	+1608	11547	+7235	9838	-1609	5363	-4475	5442	79
Резерви під знецінення кредитів	2854	4599	+1745	12346	+7747	9921	-2425	6009	-3912	5667	-342
Інші резерви	43	68	+25	208	+140	35	-173	27	-8	53	26

Продовження табл.

Власний капітал	3359	1375	+10016	1646	+271	2560	+914	3630	1070	5255	1625
Платні пасиви	15426	20131	+4705	19508	-623	22271	+2763	26221	3950	27607	1386
Кошти клієнтів	9537	14003	+4466	18325	+4322	21802	+3477	25267	3465	26355	1088
Фінансовий результат	117	-1999	-2116	-6687	-4688	-5725	-962	1021	6746	1974	953
Достатність капіталу	17,94	6,39	-11,55	7,78	+1,39	10,31	+2,53	11,82	1,51	15,99	4,17
ПАТ «УкрСибБанк»											
Активи	24112	23337	-775	43418	+20081	45367	+1949	52588	7221	56498	3910
Активи, зважені на рівень ризику	15273	14782	-491	22271	+7489	24009	+1738	31638	7629	41309	9671
Працюючі активи	18428	17836	-592	38668	+20832	38433	-235	35456	-2977	43905	8449
Кредити	14602	14905	+303	20959	+6054	20679	-280	22221	1542	26138	3917
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	754	1987	+1233	3396	+1409	6368	+2972	6322	-46	2930	-3392
Сукупний кредитний ризик	799	2065	+1266	3799	+1734	6747	+3048	6939	192	3427	-3512
Резерви під знецінення кредитів	858	2135	+1277	3790	+1655	6793	+3003	6347	-446	3570	-2777
Інші резерви	54	67	+13	95	+28	185	+90	129	-56	247	118
Власний капітал	2650	1781	-869	1803	+22	4104	+2301	5572	1468	6723	1151
Платні пасиви	22143	24556	+2413	41615	+17059	41263	-352	40540	-723	45958	5418
Кошти клієнтів	16632	17424	+792	33300	+15876	36424	+2942	35320	-1104	40601	5281
Фінансовий результат	25	-870	-895	-841	+29	-1836	-941	1467	3303	2658	1191
Достатність капіталу	10,99	6,76	-4,23	4,15	-2,61	9,05	+4,9	11,96	2,91	12,76	0,8

Рейтинги життєздатності банків за 2014 -2018 роки

Показники	01.01.2014	2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018		01.01.2019	
		Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2014 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2015 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2016 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2016 р.	Показ- ник	+, - у порівн- няні з 2016 р.
	ПАТ «Укрексімбанк»										
Загальний рейтинг	1.5,19	6.4,14	-1,05	9.3,66	-0,48	16.3,25	-0,41	9.3,61	0,36	8.3,69	0,08
Стресостійкість	3,8	3,27	-0,53	2,9	-0,37	2,9	0	3,4	0,5	3	-0,4
Лояльність вкладників	4,6	5,0	+0,4	3,9	-1,1	3,4	-0,5	4	0,6	4,3	0,3
Ренкінги за депозитами фізосіб	3	3	0	3	0	3	0	3	0	4	1
	ПАТ «Промінвестбанк»										
Загальний рейтинг	6.4,36	14.3,5	-0,86	31.1,98	-1,52	25.2,85	+0,87	25.2,73	-0,12	30.2,53	-0,2
Стресостійкість	3,6	3,19	-0,41	2,5	-0,69	3,2	+0,7	2,9	-0,3	3,1	0,2
Лояльність вкладників	3,8	3,8	0	2,9	-0,9	2,8	-0,1	2,8	0	2,3	-0,5
Ренкінги за депозитами фізосіб	7	5	+2	12	-7	14	-2	18	4	19	1
	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»										
Загальний рейтинг	12.4,06	5.4,19	+0,13	5.4,15	-0,04	2.4,36	+0,21	1.4,67	0,31	1.4,58	-0,09
Стресостійкість	3,90	3,51	-0,39	4,10	+0,59	4,40	+0,3	4,6	0,2	4,7	0,1
Лояльність вкладників	3,60	4,20	+0,6	4,20	0	4,40	+0,2	5	0,6	4,3	-0,7
Ренкінги за депозитами фізосіб	5	7	-2	4	+3	4	0	5	1	5	0
	ПАТ «Банк Восток»										
Загальний рейтинг	0.0	26.2,84	+2,84	25.2,7	-0,14	24.2,91	+0,21	20.3,4	0,49	20.3,02	-0,38
Стресостійкість	0	2,74	+2,74	2,5	-0,24	2,5	0	2,8	0,3	3	0,2
Лояльність вкладників	0	3,6	+3,6	3,4	-0,2	3,7	+0,3	3,2	-0,5	3,2	0
Ренкінги за депозитами фізосіб	0	41	+41	23	+18	20	+3	22	2	22	0
	ПАТ «АБ Південний»										
Загальний рейтинг	31.3,2	28.2,81	-0,39	17.3,26	+0,45	14.3,3	+0,04	15.3,2	-0,1	16.3,11	-0,09
Стресостійкість	3,5	3,16	-0,34	3,3	+0,14	2,8	-0,5	2,7	-0,1	2,9	0,2
Лояльність вкладників	3,6	3,8	+0,2	4,7	+0,9	4,3	-0,4	4,3	0	3,6	-0,7
Ренкінги за депозитами фізосіб	22	19	+3	14	+2	12	+2	12	0	10	-2
	ПАТ «МТБ»										
Загальний рейтинг	21.3,76	0	-3,76	20.3,06	+3,06	17.3,15	+0,09	24.2,81	-0,34	24.2,73	-0,08

Продовження табл.

Стресостійкість	3,20	0	-3,2	3,6	+3,6	3,20	-0,4	2,2	-1	2,4	0,2
Лояльність вкладників	3,0	0	-3,0	3,3	+3,3	3,40	+0,1	3,9	0,5	3,2	-0,7
Ренкінги за депозитами фізосіб	68	0	-68	33	+33	28	+5	27	-1	24	-3
ПАТ «Ощадбанк»											
Загальний рейтинг	2,4,77	10,3,78	-0,99	6,4,12	+0,34	3,4,06	-0,06	8,3,69	-0,37	10,3,65	-0,04
Стресостійкість	3,90	3,44	-0,46	3,10	-0,34	3,4	+0,3	3,1	-0,3	2,8	-0,3
Лояльність вкладників	3,6	4,8	+1,2	4,6	-0,2	4,6	0	4,4	-0,2	4,2	-0,2
Ренкінги за депозитами фізосіб	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
ПАТ «ПУМБ»											
Загальний рейтинг	11,4,07	9,3,8	-0,27	11,3,61	-0,19	18,3,11	-0,5	11,3,49	0,38	9,3,67	0,18
Стресостійкість	3,6	3,46	-0,14	2,3	-1,16	2,6	+0,3	3	0,4	3,1	0,1
Лояльність вкладників	3,2	4,8	+1,6	3,9	-0,9	3,6	-0,3	4,3	0,7	4,5	0,2
Ренкінги за депозитами фізосіб	9	12	-3	5	+7	7	-2	7	0	7	0
ПАТ «ОТП Банк»											
Загальний рейтинг	24,3,66	20,3,22	-0,44	8,3,71	+0,49	9,3,49	-0,22	4,3,87	0,38	3,4,16	0,29
Стресостійкість	3,9	2,71	-1,19	2,5	-0,21	3,2	+0,7	3,7	0,5	4,1	0,4
Лояльність вкладників	3,4	4,4	+1,0	4,4	0	3,7	-0,7	4	0,3	4	0
Ренкінги за депозитами фізосіб	18	15	+3	11	+4	11	0	10	-1	9	-1
ПАТ «УкрСибБанк»											
Загальний рейтинг	4,4,55	4,4,32	-0,23	3,4,4	+0,08	6,3,88	-0,52	2,4,38		2,4,49	
									0,5		0,11
Стресостійкість	3,5	3,58	+0,08	3,5	-0,08	3,4	-0,1	4,1	0,7	4,5	0,4
Лояльність вкладників	3,6	4,4	+0,8	4,3	-0,1	4,2	-0,1	4,6	0,4	4,3	-0,3
Ренкінги за депозитами фізосіб	14	14	0	9	+5	9	0	8	-1	8	0

Результати оцінки чинників ризику втрати ділової репутації банків

Показники	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	Positiv	Negative	Positiv	Negative	Positiv	Negative	Positiv	Negative	Positiv	Negative
ПАТ «Укресімбанк»										
Зміна фінансового стану банку	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	1	3	2	2	4	0	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1
Разом	9	6	8	7	9	6	12	3	9	6
ПАТ «Промінвестбанк»										
Зміна фінансового стану банку	4	2	3	3	5	1	3	3	2	4
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	0	4	2	2	1	3	1	3
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
Разом	10	5	8	7	11	4	8	7	7	8
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»										
Зміна фінансового стану банку	4	2	5	1	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	3	1	4	0	3	1	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Разом	11	4	13	2	14	1	13	2	12	3
ПАТ «Банк Восток»										
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	1	3	4	0	2	2	3	1
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Разом	14	1	11	4	14	1	11	4	13	2
ПАТ «АБ Південний»										
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	4	0	2	2	2	2	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Разом	12	3	14	1	12	3	12	3	12	3

Продовження табл.

ПАТ «МТБ»										
Зміна фінансового стану банку	4	2	3	3	2	4	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	0	4	4	0	3	1	2	2	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Разом	9	6	12	3	10	5	12	3	12	3
ПАТ «Ощадбанк»										
Зміна фінансового стану банку	5	1	2	4	3	3	3	3	2	4
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	2	2	3	1	1	3	1	3
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Разом	12	3	9	6	11	4	8	7	7	8
ПАТ «ПУМБ»										
Зміна фінансового стану банку	3	3	3	3	4	2	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	1	3	1	3	1	3	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Разом	9	6	9	6	10	5	14	1	14	1
ПАТ «ОТП Банк»										
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	3	1	2	2	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Разом	11	4	12	3	11	4	14	1	14	1
ПАТ «УкрСибБанк»										
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	3	1	2	2	1	3	4	0	3	1
Транспарентність	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0
Разом	12	3	11	4	9	6	13	2	13	2

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Укрексімбанк» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	94349	42274	18083	42970	199	5,19	3,8	4,6
1 квартал 2014	105739	49657	18159	47083	64	4,79	3,8	4,8
2 квартал 2014	111134	52430	18156	51563	109	4,19	4,1	4,8
3 квартал 2014	131527	51088	13971	74025	-3951	4,17	3,1	4,8
4 квартал 2014	126000	52094	13536	60126	-9806	4,14	3,27	5
1 квартал 2015	105739	65176	9192	71363	-4534	3,77	3,2	3,3
2 квартал 2015	144551	59251	11901	69944	-3848	4,16	3,52	3,3
3 квартал 2015	140192	57647	6512	71120	-8330	3,61	3,22	3,6
4 квартал 2015	141285	55039	3127	77679	-14132	3,66	2,9	3,9
1 квартал 2016	157251	56856	4641	81690	-1357	4,13	3,1	3,7
2 квартал 2016	152708	55726	4797	80573	-1325	3,58	3,1	3,6
3 квартал 2016	153364	55472	5941	79616	-410	3,37	2,9	3,5
4 квартал 2016	160304	58427	5260	83771	-1011	3,25	2,9	3,4
1 квартал 2017	165645	57055	14229	82396	323	3,49	3,4	3,4
2 квартал 2017	168367	56809	14054	88402	736	3,65	3,2	3,9
3 квартал 2017	164722	59795	6151	88837	736	3,64	3,15	3,45
4 квартал 2017	166902	60146	5983	90314	736	3,63	3,14	3,42
1 квартал 2018	168984	60478	5829	91728	736	3,63	3,14	3,39
2 квартал 2018	170977	60794	5687	93087	736	3,62	3,14	3,36
3 квартал 2018	172890	61095	5556	94395	736	3,62	3,14	3,34
4 квартал 2018	174729	61383	5434	95655	736	3,61	3,13	3,31
1 квартал 2019	176501	61658	5320	96873	736	3,61	3,13	3,29
2 квартал 2019	178211	61693	5213	98051	736	3,61	3,13	3,27
3 квартал 2019	178964	61923	5113	99193	736	3,6	3,13	3,25
4 квартал 2019	181463	62177	5019	100300	736	3,6	3,13	3,23

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Ощадбанк» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	103568	51546	20456	46341	679	4,77	3,9	3,6
1 квартал 2014	110757	58267	20450	42292	156	4,19	3,8	3,6
2 квартал 2014	115648	63408	20398	43520	340	4,04	3,8	3,8
3 квартал 2014	113682	64780	20115	46621	551	4,44	4,1	4,8
4 квартал 2014	126000	69272	22749	55368	-8564	3,78	3,44	4,8
1 квартал 2015	150878	79764	22013	67558	87	3,96	3,9	4
2 квартал 2015	148148	70433	19075	69533	-2813	3,84	3,78	4,4
3 квартал 2015	156596	69158	16969	83395	-5401	3,62	3,63	4,4
4 квартал 2015	159389	65687	7340	93438	-12273	4,12	3,1	4,6
1 квартал 2016	180982	68767	13303	111600	112	3,94	3,6	3,8
2 квартал 2016	185077	66574	14401	122206	252	3,54	3,6	4,5
3 квартал 2016	191585	65288	15215	128610	411	4,04	3,6	4,4
4 квартал 2016	210099	66194	14933	144419	468	4,06	3,4	4,6
1 квартал 2017	226906	66553	25839	152172	156	3,95	3,8	3,9
2 квартал 2017	220723	65878	25866	148536	306	4,07	3,6	4,5
3 квартал 2017	206276	69026	23941	135104	306	3,88	3,73	4,44
4 квартал 2017	210229	69094	25142	139722	306	3,88	3,76	4,46
1 квартал 2018	214027	69154	26251	144221	306	3,87	3,79	4,46
2 квартал 2018	217681	69207	27284	148609	306	3,87	3,82	4,47
3 квартал 2018	221206	69256	28254	152895	306	3,87	3,84	4,48
4 квартал 2018	224612	69300	29169	157087	306	3,87	3,86	4,48
1 квартал 2019	227908	69340	30037	161191	306	3,87	3,88	4,48
2 квартал 2019	231103	69376	30864	165213	306	3,86	3,9	4,48
3 квартал 2019	234204	69409	31655	169157	306	3,86	3,91	4,49
4 квартал 2019	237218	69440	32412	173029	306	3,86	3,93	4,49

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Промінвестбанк» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	39737	28400	5384	13898	-2575	4,36	3,6	3,8
1 квартал 2014	48945	35405	8217	13935	550	3,9	3,6	3,2
2 квартал 2014	51300	38099	6268	15074	835	3,35	3,4	3,8
3 квартал 2014	51578	37096	6322	13144	1077	3,18	3,6	3,2
4 квартал 2014	52656	38501	6076	13683	-3454	3,5	3,19	3,8
1 квартал 2015	66314	51578	5804	16126	-153	3,13	3,2	3,6
2 квартал 2015	56698	41786	6329	16998	-6201	3,58	3,15	4
3 квартал 2015	55885	42246	6264	15534	-6345	3,18	3,15	3,6
4 квартал 2015	41652	31854	-12269	16822	-20272	1,98	2,5	2,9
1 квартал 2016	39289	32566	5351	12098	-2380	1,95	3,0	2,4
2 квартал 2016	35144	27953	6340	9315	-3047	2,44	3,0	2,4
3 квартал 2016	35218	26582	5313	9436	-4081	2,67	3,1	2,4
4 квартал 2016	34324	27156	5149	8875	-4227	2,85	3,2	2,8
1 квартал 2017	25606	19835	3406	8461	-170	2,76	3,2	2,6
2 квартал 2017	21625	15377	9161	8578	-4720	2,6	3,1	2,4
3 квартал 2017	27919	21852	9161	7538	-4720	2,9	3,08	2,43
4 квартал 2017	26534	20865	9161	7233	-4720	2,97	3,08	2,41
1 квартал 2018	25217	19922	9161	6970	-4720	3,03	3,08	2,4
2 квартал 2018	23966	19021	9161	6740	-4720	3,09	3,08	2,39
3 квартал 2018	22777	18162	9161	6537	-4720	3,15	3,07	2,38
4 квартал 2018	21647	17341	9161	6356	-4720	3,2	3,07	2,37
1 квартал 2019	20573	16557	9161	6192	-4720	3,25	3,07	2,36
2 квартал 2019	19552	15809	9161	6044	-4720	3,29	3,07	2,35
3 квартал 2019	18562	15094	9161	5909	-4720	3,33	3,07	2,35
4 квартал 2019	17660	14412	9161	5784	-4720	3,37	3,07	2,34

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Райффайзен банк Аваль» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	43460	27047	7237	26419	730	4,06	3,9	3,6
1 квартал 2014	44987	29667	6789	23851	-943	4,24	3,4	3,6
2 квартал 2014	44413	28837	6318	25768	1003	4,04	3,1	5,0
3 квартал 2014	44676	28448	5879	26452	-1369	4,21	3,2	3,6
4 квартал 2014	46859	29705	6148	28800	-1367	4,19	3,51	4,2
1 квартал 2015	52797	31307	4105	32562	-1840	4,08	3,7	4,0
2 квартал 2015	52414	27185	3953	34193	-1992	4,21	3,82	4,6
3 квартал 2015	52639	25961	3843	35319	-2064	3,82	3,81	3,8
4 квартал 2015	51239	25269	6268	39214	-1439	4,15	4,1	4,2
1 квартал 2016	52583	24683	6951	37741	683	3,87	4,5	3,7
2 квартал 2016	53288	24825	7723	41226	1456	3,87	4,5	4,2
3 квартал 2016	51674	25716	8792	40652	2525	4,08	4,2	3,6
4 квартал 2016	56000	28004	10072	43729	3821	4,6	4,4	4,4
1 квартал 2017	57684	29110	6155	44256	1449	4,54	4,5	4,6
2 квартал 2017	60912	30860	9181	47557	2738	4,59	4,6	4,6
3 квартал 2017	60208	29337	9141	43674	3337	4,53	4,36	4,4
4 квартал 2017	61501	29878	9475	44374	3667	4,6	4,39	4,44
1 квартал 2018	62822	30430	9793	45043	3984	4,66	4,42	4,47
2 квартал 2018	64172	30992	10097	46686	4291	4,73	4,44	4,5
3 квартал 2018	65550	31563	10388	46304	4589	4,79	4,47	4,53
4 квартал 2018	66958	32146	10668	46900	4879	4,85	4,5	4,56
1 квартал 2019	68397	32739	10938	47475	5163	4,92	4,52	4,58
2 квартал 2019	69866	33343	11199	48032	5439	4,95	4,54	4,6
3 квартал 2019	71367	33959	11451	48870	5710	4,97	4,57	4,62
4 квартал 2019	72900	34585	11696	48093	5976	4,99	4,59	4,64

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «ПУМБ» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результати	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	33207	19898	4652	20443	455	4,07	3,6	3,2
1 квартал 2014	36677	23675	4756	24351	134	3,76	3,8	4,2
2 квартал 2014	35798	24374	4853	23801	213	3,4	3,8	4,0
3 квартал 2014	37946	24419	4765	24446	69	3,5	3,6	3,4
4 квартал 2014	35439	25834	4777	24516	54	3,8	3,48	4,8
1 квартал 2015	40163	30143	4428	27628	-328	3,2	2,9	3,5
2 квартал 2015	34184	26557	3888	23652	-709	3,01	2,72	3,8
3 квартал 2015	35865	25922	4040	24176	-555	3,05	2,9	4,0
4 квартал 2015	37644	26288	3667	27585	-1752	3,61	2,3	3,9
1 квартал 2016	39393	26489	3404	29038	-265	3,31	2,3	3,8
2 квартал 2016	40191	25444	3645	29553	-46	3,31	2,5	4,1
3 квартал 2016	41289	25279	3977	31080	276	3,22	28	4,0
4 квартал 2016	44552	24756	4048	33186	367	3,11	2,6	3,6
1 квартал 2017	43628	23374	4592	33194	480	3,38	3,1	3,7
2 квартал 2017	42258	22517	4717	32802	593	3,41	2,8	4,1
3 квартал 2017	43795	25878	4511	34008	593	3,27	2,94	4,1
4 квартал 2017	44520	28899	4626	34846	593	3,26	2,99	4,1
1 квартал 2018	45256	25916	4744	35685	593	3,26	3,03	4,1
2 квартал 2018	46005	25933	4865	36524	593	3,26	3,07	4,1
3 квартал 2018	46766	25948	4989	37363	593	3,26	3,11	4,1
4 квартал 2018	47540	25961	5116	38202	593	3,27	3,15	4,1
1 квартал 2019	48327	25973	5247	39041	593	3,27	3,18	4,1
2 квартал 2019	49127	25984	5381	39880	593	3,27	3,21	4,1
3 квартал 2019	49940	25994	5518	40719	593	3,27	3,24	4,1
4 квартал 2019	50766	26003	5658	41558	593	3,27	3,26	4,1

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «УкрСиббанк» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	24112	14602	2650	16632	25	4,55	3,5	3,6
1 квартал 2014	23373	14580	2372	15766	-273	4,25	3,8	3,2
2 квартал 2014	24021	14278	2217	16380	-438	4,2	3,8	4,8
3 квартал 2014	23985	13686	1920	13443	-732	4,4	3,6	3,6
4 квартал 2014	26337	14905	1781	17424	-870	4,32	3,58	4,4
1 квартал 2015	34697	19540	1461	23400	-319	4,35	3,6	4,1
2 квартал 2015	35699	17797	1857	25574	76	4,24	3,89	4,6
3 квартал 2015	38084	19679	1869	27374	88	4,16	4,12	3,8
4 квартал 2015	43418	20959	1803	33300	23	4,4	3,5	4,3
1 квартал 2016	40877	19983	4187	31039	-911	4,1	3,6	3,6
2 квартал 2016	41511	18178	4115	31610	-983	4,0	3,6	4,4
3 квартал 2016	41733	18443	4120	32995	-978	3,69	3,4	3,6
4 квартал 2016	45367	20679	4104	36424	-994	3,88	3,4	4,2
1 квартал 2017	41693	19194	4348	33639	244	4,09	3,9	4,1
2 квартал 2017	42321	17367	4671	33946	567	4,29	3,9	4,6
3 квартал 2017	44768	19869	4568	34910	567	4,03	3,9	4,28
4 квартал 2017	45582	20044	4656	35729	567	4,02	3,9	4,3
1 квартал 2018	43364	20210	4745	36519	567	4,01	3,9	4,31
2 квартал 2018	47115	20368	4834	37283	567	4,0	3,9	4,31
3 квартал 2018	47839	20520	4922	38022	567	4,0	3,9	4,32
4 квартал 2018	48538	20665	5011	38739	567	3,99	3,9	4,33
1 квартал 2019	49214	20805	5100	39435	567	3,98	3,9	4,33
2 квартал 2019	49869	20939	5188	40112	567	3,97	3,9	4,34
3 квартал 2019	50504	21068	5277	40770	567	3,97	3,9	4,34
4 квартал 2019	51121	21192	5366	41412	567	3,96	3,9	4,34

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «ОТП банк» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	18722	14124	3359	9537	117	3,66	3,9	3,4
1 квартал 2014	21174	15897	2706	10371	-678	4,54	3,5	4,6
2 квартал 2014	21142	15296	2391	11463	-995	4,21	3,3	4,6
3 квартал 2014	21902	15466	2071	13415	-1311	4,0	3,0	4,6
4 квартал 2014	21506	16018	1375	14003	-1999	3,22	2,71	4,4
1 квартал 2015	24099	18889	1450	16606	-1115	3,06	2,7	3,4
2 квартал 2015	22637	15858	1582	16681	987	3,07	2,54	4,1
3 квартал 2015	23055	15250	1259	17441	-1276	3,28	2,75	4,2
4 квартал 2015	21154	13399	1646	18325	-2848	3,71	2,5	4,4
1 квартал 2016	22650	14009	1967	19393	327	3,78	3,3	3,8
2 квартал 2016	22505	13467	2118	19215	471	3,28	3,3	3,8
3 квартал 2016	23701	13920	2519	20002	874	3,46	3,2	3,7
4 квартал 2016	24831	15211	2560	21802	962	3,49	3,2	3,7
1 квартал 2017	26441	14862	2852	22913	279	3,51	3,4	3,5
2 квартал 2017	25473	14997	2961	21793	345	3,79	3,5	3,9
3 квартал 2017	25679	15444	3101	22762	345	3,68	3,5	3,9
4 квартал 2017	26047	15739	3240	23104	345	3,7	3,55	3,9
1 квартал 2018	26415	16033	3371	23375	345	3,73	3,59	3,9
2 квартал 2018	26784	16322	3495	23576	345	3,75	3,64	3,9
3 квартал 2018	27152	16622	3613	23707	345	3,77	3,68	3,9
4 квартал 2018	27520	16916	3726	23768	345	3,79	3,72	3,9
1 квартал 2019	27887	17211	3835	23760	345	3,81	3,76	3,9
2 квартал 2019	28257	17505	3939	23681	345	3,82	3,79	3,9
3 квартал 2019	28625	17800	4040	23532	345	3,84	3,82	3,9
4 квартал 2019	28993	18094	4137	23314	345	3,86	3,86	3,9

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Банк Південний» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	11239	7979	1691	6131	57	3,2	3,5	3,6
1 квартал 2014	13055	9734	1708	6680	4	3,67	3,6	4,2
2 квартал 2014	13441	10342	1724	6966	29	3,2	3,8	3,6
3 квартал 2014	13860	10356	1744	6698	40	3,38	3,8	3,4
4 квартал 2014	14824	10637	1856	7190	44	2,81	3,16	3,8
1 квартал 2015	17424	12855	1867	7946	9	2,71	3,0	3,4
2 квартал 2015	16992	11550	1875	8031	17	3,25	3,51	4,0
3 квартал 2015	17346	11794	1891	8503	33	3,48	3,37	4,4
4 квартал 2015	19644	12102	2018	10250	53	3,26	3,3	4,7
1 квартал 2016	20154	12588	2036	10519	18	2,66	3,1	4,2
2 квартал 2016	19168	12286	2050	9890	32	2,93	3,0	4,4
3 квартал 2016	20450	13035	2071	10756	51	3,31	3,0	4,4
4 квартал 2016	20675	13591	2087	12325	69	3,3	2,8	4,3
1 квартал 2017	20228	14144	2105	12252	17	3,33	2,8	4,5
2 квартал 2017	20525	14024	2126	12695	40	3,37	2,8	4,4
3 квартал 2017	21283	14678	2198	13061	22	3,51	2,93	4,59
4 квартал 2017	21606	15037	2232	13554	23	3,57	2,91	4,64
1 квартал 2018	21915	15398	2267	14046	25	3,62	2,9	4,69
2 квартал 2018	22212	15757	2301	14539	26	3,66	2,88	4,74
3 квартал 2018	22497	16117	2335	15031	28	3,71	2,86	4,78
4 квартал 2018	22771	16477	2370	15523	30	3,75	2,85	4,83
1 квартал 2019	23036	16836	2403	16016	32	3,78	2,84	4,87
2 квартал 2019	23922	17196	2438	16508	34	3,82	2,82	4,91
3 квартал 2019	23540	17555	2473	17000	36	3,85	2,81	4,95
4 квартал 2019	23780	17915	2507	17493	38	3,87	2,8	4,99

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «Банк Восток» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресостійкості	Лояльності вкладників
1 квартал 2014	3076	2386	307	2309	12	3,34	3	4,2
2 квартал 2014	3444	2603	307	2379	16	3,17	2,8	3
3 квартал 2014	4096	2964	388	2884	23	2,92	2,8	4,2
4 квартал 2014	4447	3284	406	3105	41	2,84	2,74	3,6
1 квартал 2015	5478	3933	431	3646	25	2,94	3,0	2,9
2 квартал 2015	6117	3468	418	3913	31	2,9	3,19	3,1
3 квартал 2015	6624	3645	427	4213	40	3,74	3,33	4,0
4 квартал 2015	6581	3714	426	4490	50	2,7	2,5	3,4
1 квартал 2016	7126	3998	467	4859	41	2,78	2,7	3,9
2 квартал 2016	6736	3925	472	5230	46	2,63	2,7	3,6
3 квартал 2016	6638	4252	493	5247	67	2,91	2,8	3,4
4 квартал 2016	7765	4958	523	6212	95	2,91	2,5	3,7
1 квартал 2017	7098	4539	541	5659	17	2,66	2,3	3,3
2 квартал 2017	6512	4627	554	5399	31	2,75	2,3	3,2
3 квартал 2017	7830	5001	571	5869	33	2,68	2,41	3,2
4 квартал 2017	8016	5170	589	6024	36	2,68	2,38	3,13
1 квартал 2018	8194	5338	606	6173	39	2,68	2,36	3,06
2 квартал 2018	8366	5507	624	6318	43	2,68	2,34	2,99
3 квартал 2018	8531	5676	641	6457	49	2,67	2,32	2,92
4 квартал 2018	8692	5845	656	6593	51	2,67	2,3	2,86
1 квартал 2019	8847	6013	676	6724	56	2,67	2,28	2,79
2 квартал 2019	8998	6182	694	6852	61	2,67	2,26	2,73
3 квартал 2019	9144	6351	711	6976	67	2,67	2,24	2,67
4 квартал 2019	9286	6519	729	7097	74	2,67	2,23	2,61

Прогнозні розрахунки основних чинників впливу на репутаційний ризик ПАТ «МТБ» станом на кінець

Період	Активи	Кредити	Власний капітал	Кошти клієнтів	Фін. результат	Рейтинг		
						Загальний	Стресо-Стійкості	Лояльності вкладників
4 квартал 2013	2531	1298	435	1858	1	3,76	3,2	3,0
1 квартал 2014	2479	1516	435	1852	-10	3,14	3,3	3,0
2 квартал 2014	2296	1392	529	1731	-106	3,76	3,2	3,0
3 квартал 2014	2385	1473	507	1769	-122	3,76	3,2	3,0
4 квартал 2014	2607	1598	531	1916	-113	3,76	3,2	3,0
1 квартал 2015	2704	1741	466	2138	-57	2,92	2,7	3,1
2 квартал 2015	2673	1475	382	2205	-129	2,75	2,9	3,6
3 квартал 2015	2841	1441	394	2372	-129	2,75	2,9	3,6
4 квартал 2015	3131	1485	389	2720	-113	3,6	3,0	3,6
1 квартал 2016	3037	1501	394	2620	5	3,53	3,5	3,6
2 квартал 2016	3115	1428	399	2699	12	3,13	3,4	3,9
3 квартал 2016	3178	1386	405	2756	16	3,25	3,3	3,4
4 квартал 2016	3539	1426	412	3105	23	3,15	3,2	3,4
1 квартал 2017	3344	1342	402	2920	13	3,34	3,4	3,3
2 квартал 2017	3313	1224	417	2816	36	3,42	3,2	3,7
3 квартал 2017	3527	1362	418	3129	36	3,25	3,3	3,7
4 квартал 2017	3608	1359	421	3218	36	3,24	3,31	3,7
1 квартал 2018	3689	1356	426	3305	36	3,24	3,31	3,7
2 квартал 2018	3770	1354	430	3391	36	3,23	3,32	3,7
3 квартал 2018	3851	1352	434	3475	36	3,23	3,32	3,7
4 квартал 2018	3932	1350	438	3558	36	3,23	3,32	3,7
1 квартал 2019	4013	1349	442	3640	36	3,24	3,33	3,7
2 квартал 2019	4094	1347	446	3721	36	3,22	3,33	3,7
3 квартал 2019	4175	1346	450	3800	36	3,22	3,33	3,7
4 квартал 2019	4256	1345	454	3878	36	3,22	3,33	3,7

Додаток Д

Параметри рівняння трендів основних показників діяльності банків для визначення рівня репутаційного ризику банку

№ з.п	Чинники	Формула тренду	Вид функції	Параметри тренду				
				A	F	η	R ²	r
ПАТ «Укресімбанк»								
1	Активи	y = 90281.2t ^{0.217}	Степенева	0,37	73,36	0,97	0,849	-0,299
2	Кредити	y = 45777.841t ^{0.0963}	Степенева	0,4	18,92	0,77	0,593	0,225
3	Власний капітал	y = 21762.201t ^{-0.456}	Степенева	4,1	7,6	0,61	0,369	0,487
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	y = 41797.236t ^{0.272}	Степенева	0,42	125,4	0,95	0,906	-0,486
6	Загальний рейтинг	y = 1.902. t + 3.523	Гіпербо-лічна	5,26	44,39	0,88	0,773	0,061
7	Рейтинг стресостійкості	y = 0.965. t + 3.087	Гіпербо-лічна	5,98	9,88	0,66	0,432	0,001
8	Рейтинг лояльності вкладників	y = 5.127t ^{0.143}	Степенева	6,03	14,03	0,72	0,519	0,226
ПАТ «Ощадбанк»								
1	Активи	y = 86567.026t ^{0.313}	Степенева	0,63	85,64	0,93	0,868	0,526
2	Кредити	y = -18406.351. t + 70176.366	Гіпербо-лічна	3,83	16,3	0,75	0,556	0,433
3	Власний капітал	y = 11733.918t ^{0.366}	Степенева	1,56	4,75	0,8	0,638	0,074
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	y = 29049.104t ^{0.554}	Степенева	1,5	56,89	0,9	0,814	0,533
6	Загальний рейтинг	y = 0.901. t + 3.825	Гіпербо-лічна	4,09	15,09	0,73	0,537	-0,253
7	Рейтинг стресостійкості	y = 3.243t ^{0.0678}	Степенева	3,08	4,76	0,72	0,513	-0,367
8	Рейтинг лояльності вкладників	y = -0.606. t + 4.531	Гіпербо-лічна	5,06	6,14	0,56	0,306	-0,361
ПАТ «Промінвестбанк»								
1	Активи	y = 63028.961e ^{-0.0509t}	Експонен-ціальна	1,42	15,5	0,74	0,544	0,525
2	Кредити	y = 45797.092e ^{-0.0462t}	Експонен-ціальна	1,62	10,63	0,67	0,45	0,472
3	Власний капітал	Не прогнозується						
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	y = 15656.311t ^{-0.351}	Степенева	0,52	57,13	0,96	0,92	0,71
6	Загальний рейтинг	y = 1.91t ^{0.201}	Степенева	6,89	17,78	0,88	0,78	-0,046
7	Рейтинг стресостійкості	y = 0.736. t + 3.037	Гіпербо-лічна	4,39	9,06	0,64	0,411	0,178
8	Рейтинг лояльності вкладників	y = 1.88. t + 2.242	Гіпербо-лічна	6,83	34,9	0,91	0,833	0,084

Параметри рівняння трендів основних показників діяльності банків для
визначення рівня репутаційного ризику банку

№ з.п	Чинники	Формула тренду	Вид функції	Параметри тренду				
				A	F	η	R ²	r ₁
ПАТ «Восток»								
1	Активи	$y = 2931.338t^{0.363}$	Степенева	0,83	137,0	0,96	0,919	0,303
2	Кредити	$y = 168.725 t + 2469.989$	Лінійна	4,76	91,22	0,94	0,884	0,092
3	Власний капітал	$y = 17.495 t + 308.791$	Лінійна	3,81	161,1	0,97	0,931	0,324
4	Фінансовий результат	$y = 8.371e^{0.0906t}$	Експоненціальна	3,99	4,85	0,94	0,881	0,218
5	Кошти клієнтів	$y = 1963.917t^{0.404}$	Степенева	0,72	163,2	0,97	0,942	0,099
6	Загальний рейтинг	$y = 0.15. t + 2.661$	Гіперболична	0,85	5,52	0,85	0,727	0,0
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 3.309t^{-0.132}$	Степенева	6,66	4,85	0,76	0,57	-0,081
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = 3.939e^{-0.0229t}$	Експоненціальна	3,42	5,75	0,7	0,493	-0,575
ПАТ «Райффайзен банк Аваль »								
1	Активи	$y = 42852.252e^{0.0213t}$	Експоненціальна	0,26	82,63	0,93	0,864	0,399
2	Кредити	$y = 24434.393e^{0.0183t}$	Експоненціальна	0,48	6,09	0,65	0,421	0,503
3	Власний капітал	$y = 3401.715t^{0.412}$	Степенева	1,8	18,92	0,84	0,703	-0,078
4	Фінансовий результат	$y = 846.823t^{0.705}$	Степенева	3,97	8,48	0,76	0,578	-0,112
5	Кошти клієнтів	$y = 21120.002t^{0.262}$	Степенева	0,67	65,81	0,91	0,835	0,261
6	Загальний рейтинг	$y = 0.0642 t + 3.828$	Лінійна	4,96	5,69	0,65	0,416	0,269
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 3.159t^{0.116}$	Степенева	5,31	12,29	0,7	0,486	0,427
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = 3.724t^{0.0763}$	Степенева	4,49	6,66	0,56	0,307	-0,172
ПАТ «ПУМБ»								
1	Активи	$y = 33680.972e^{0.0164t}$	Експоненціальна	0,38	27,67	0,83	0,68	-0,022
2	Кредити	$y = -5546.725. t + 26224.953$	Гіперболична	4,63	7,37	0,6	0,362	0,455
3	Власний капітал	$y = 3507.102e^{0.0252t}$	Експоненціальна	0,82	6,2	0,65	0,426	0,494
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = 838.914 t + 20585.419$	Лінійна	4,32	79,82	0,93	0,86	0,176
6	Загальний рейтинг	$y = 0.897. t + 3.211$	Гіперболична	4,54	15,87	0,74	0,55	0,017
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 2.213t^{0.137}$	Степенева	5,18	12,94	0,85	0,721	-0,63
8	Рейтинг лояльності вкладників	Не прогнозується						

Параметри рівняння трендів основних показників діяльності банків для
визначення рівня репутаційного ризику банку

№ з.п	Чинники	Формула тренду	Вид функції	Параметри тренду				
				A	F	H	R ²	r ₁
ПАТ «УкрСиббанк»								
1	Активи	$y = 19631.682t^{0.297}$	Степенева	0,8	56,81	0,9	0,814	0,422
2	Кредити	$y = 13310.214t^{0.144}$	Степенева	0,82	17,65	0,76	0,576	0,323
3	Власний капітал	$y = 88.657 t + 3947.2$	Лінійна	2,67	8,03	0,75	0,557	0,166
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = 12080.102t^{0.383}$	Степенева	1,1	39,53	0,87	0,753	0,459
6	Загальний рейтинг	$y = 4.526t^{-0.0416}$	Степенева	2,25	7,61	0,61	0,369	0,361
7	Рейтинг стресостійкості	Не прогнозується						
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = -0.749. t + 4.389$	Гіпербо- лічна	5,93	7,91	0,57	0,324	-0,469
ПАТ « ОТП банк»								
1	Активи	$y = 368.271 t + 19786.629$	Лінійна	3,66	30,11	0,84	0,698	0,18
2	Кредити	$y = 294.429 t + 13088.714$	Лінійна	2,01	13,03	0,85	0,723	-0,225
3	Власний капітал	$y = 1243.334t^{0.416}$	Степенева	0,24	804,8	0,99	0,982	-0,686
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = -34.971t^2 + 1495.032t + 7794.64$	Парабо- лічна	2,69	325,4	0,99	0,982	0,086
6	Загальний рейтинг	$y = 3.052t^{0.078}$	Степенева	3,43	8,94	0,73	0,528	0,125
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 2.458t^{0.153}$	Степенева	4,15	19,53	0,86	0,736	-0,273
8	Рейтинг лояльності вкладників	Не прогнозується						
ПАТ «Марфінбанк»								
1	Активи	$y = 81.068 t + 2229.657$	Лінійна	3,53	96,81	0,94	0,882	0,118
2	Кредити	$y = 410.443. t + 1324.683$	Гіпербо- лічна	3,55	23,14	0,86	0,743	0,247
3	Власний капітал	$y = 381.206e^{0.00922t}$	Експонен- ціальна	0,15	35,53	0,91	0,935	-0,523
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = -0.637t^2 + 109.333t + 1543.119$	Парабо- лічна	5,19	52,16	0,95	0,897	0,264
6	Загальний рейтинг	$y = 0.401. t + 3.197$	Гіпербо- лічна	3,26	7,05	0,67	0,447	-0,072
7	Рейтинг стресостійкості	$y = -0.757. t + 3.372$	Гіпербо- лічна	4,24	13,87	0,8	0,634	0,123
8	Рейтинг лояльності вкладників	Не прогнозується						

Розрахунок репутаційного ризику за статистичними методами

Показники	Вага	2014 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік	
		Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник	Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник	Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник	Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник	Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник	Показ- ник	Нормо- ваний пока- зник
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
ПАТ «Укресімбанк»													
ROE	0,233	0,011	0,003	-0,724	-0,169	-8,201	-1,911	-5,064	-1,180	0,056	0,013	0,112	0,026
Goodwill	0,089	0,2	0,018	0,6	0,053	-0,1	-0,009	9,0	0,801	-0,2	-0,018	-0,7	-0,062
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,103	0,012	0,202	0,024	0,317	0,038	0,315	0,038	0,240	0,029	0,303	0,037
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,562	-0,062	0,563	-0,062	0,459	-0,051	0,579	-0,064	0,365	-0,041	0,378	-0,042
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,834	0,331	0,834	0,331	0,870	0,345	0,750	0,298	0,362	0,144	0,376	0,149
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	0,722	0,344	0,934	0,446	0,852	0,406	0,775	0,370	0,518	0,247	0,569	0,271
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,438	-0,049	0,441	-0,049	0,599	-0,067	0,464	-0,052	0,576	-0,065	0,650	-0,073
d	-0,113	0,179	-0,020	0,399	-0,045	0,631	-0,071	0,701	-0,079	0,701	-0,079	0,701	-0,079
I _{над}	0,019	1	0,019	0,167	0,003	0,111	0,002	0,063	0,001	0,111	0,002	0,125	0,002
Разом	1,0		0,596		0,532		0		0,132		0,233		0,230
ПАТ «Промінвестбанк»													
ROE	0,233	-0,478	-0,111	-0,568	-0,132	-2,681	-0,625	-7,206	-1,679	-1,245	-0,290	-1,227	-0,286
Goodwill	0,089	-0,5	-0,045	-1,1	-0,098	-1,5	-0,134	-1,3	-0,116	-1,4	-0,125	-1,2	-0,107
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,059	0,007	0,115	0,014	0,680	0,082	0,692	0,084	0,607	0,073	0,731	0,088
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,491	-0,055	0,491	-0,055	0,492	-0,055	0,489	-0,054	0,343	-0,038	0,245	-0,027
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,861	0,342	0,861	0,342	0,816	0,324	0,846	0,336	0,314	0,125	0,212	0,084
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	0,872	0,416	1,117	0,533	0,630	0,301	0,996	0,475	1,151	0,549	0,985	0,470
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,121	-0,014	0,230	-0,026	1,390	-0,156	1,366	-0,153	0,636	-0,071	0,985	-0,110
d	-0,113	0,071	-0,008	0,149	-0,017	0,768	-0,087	0,838	-0,095	0,838	-0,095	0,146	-0,016
I _{над}	0,019	0,167	0,003	0,071	0,001	0,032	0,001	0,04	0,001	0,04	0,001	0,033	0,001
Разом	1,0		0		0,563		0		0		0,129		0,096

Продовження табл.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»													
ROE	0,233	0,101	0,024	-0,222	-0,052	-0,676	-0,158	-0,037	-0,009	0,410	0,096	0,438	0,102
Goodwill	0,089	1,3	0,116	0,4	0,036	0,7	0,062	4,0	0,356	2,4	0,214	0,7	0,062
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,206	0,025	0,299	0,036	0,588	0,071	0,460	0,056	0,090	0,011	0,054	0,007
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,526	-0,058	0,526	-0,058	0,606	-0,067	0,566	-0,063	0,671	-0,074	0,755	-0,084
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,747	0,297	0,747	0,297	0,631	0,251	0,519	0,206	0,598	0,237	0,671	0,266
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	1,136	0,542	0,859	0,410	0,718	0,342	0,632	0,301	0,774	0,369	0,832	0,397
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,374	-0,042	0,526	-0,059	0,925	-0,104	0,804	-0,090	0,130	-0,015	0,062	-0,007
d	-0,113	0,290	-0,033	0,409	-0,046	1,105	-0,125	0,838	-0,095	0,160	-0,018	0,068	-0,008
I _{над}	0,019	0,083	0,002	0,2	0,004	0,2	0,004	0,5	0,010	1	0,019	1	0,019
Разом	1,0		0,871		0,567		0,277		0,672		0,839		0,755
ПАТ «Банк Восток»													
ROE	0,233	0,035	0,008	0,101	0,024	0,265	0,062	0,398	0,093	0,135	0,031	0,169	0,039
Goodwill	0,089	0,0	0,000	1,9	0,169	0,9	0,080	0,6	0,053	3,2	0,285	2,2	0,196
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,003	0,000	0,012	0,001	0,024	0,003	0,079	0,010	0,027	0,003	0,027	0,003
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,593	-0,066	0,593	-0,066	0,573	-0,064	0,574	-0,064	0,799	-0,089	0,829	-0,092
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,812	0,322	0,812	0,322	0,888	0,353	0,892	0,354	0,735	0,292	0,842	0,334
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	0,087	0,041	0,894	0,426	0,950	0,453	0,944	0,450	0,813	0,388	0,936	0,446
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,004	0,000	0,009	-0,001	0,041	-0,005	0,052	-0,006	0,032	-0,004	0,030	-0,003
d	-0,113	0,000	0,000	0,001	0,000	0,013	-0,001	0,026	-0,003	0,026	-0,003	0,026	-0,003
I _{над}	0,019	0,0	0,000	0,038	0,001	0,04	0,001	0,042	0,001	0,05	0,001	0,05	0,001
Разом	1,0		0,306		0,877		0,882		0,888		0,905		0,922
ПАТ «АБ Південний»													
ROE	0,233	0,034	0,008	0,024	0,006	0,200	0,047	0,240	0,056	0,023	0,005	0,112	0,026
Goodwill	0,089	-0,3	-0,027	-0,4	-0,036	-0,2	-0,018	1,5	0,134	0,5	0,045	-0,1	-0,009
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,055	0,007	0,053	0,006	0,065	0,008	0,071	0,009	0,061	0,007	0,070	0,008
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,491	-0,055	0,491	-0,055	0,543	-0,060	0,521	-0,058	0,686	-0,076	0,727	-0,081
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,782	0,310	0,782	0,310	0,715	0,284	0,701	0,278	0,667	0,265	0,678	0,269
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,108	-0,012	0,102	-0,011	0,119	-0,013	0,136	-0,015	0,103	-0,012	0,086	-0,010
d	-0,113	0,064	-0,007	0,059	-0,007	0,079	-0,009	0,056	-0,006	0,062	-0,007	0,056	-0,006

Продовження табл.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
I _{над}	0,019	0,032	0,001	0,036	0,001	0,059	0,001	0,071	0,001	0,067	0,001	0,063	0,001
Разом	1,0		0,613		0,642		0,619		0,770		0,601		0,586
ПАТ «МТБ»													
ROE	0,233	0,002	0,000	-0,212	-0,049	-0,530	-0,123	-0,439	-0,102	0,149	0,035	0,029	0,007
Goodwill	0,089	-0,5	-0,045	-0,6	-0,053	-0,3	-0,027	-0,8	-0,009	0,8	0,071	1,2	0,107
<i>K_{власн. рес}</i>	0,121	0,135	0,016	0,088	0,011	0,178	0,022	0,146	0,018	0,099	0,012	0,037	0,004
<i>K_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,500	-0,056	0,500	-0,056	0,462	-0,051	0,496	-0,055	0,597	-0,066	0,655	-0,073
<i>K_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,688	0,273	0,688	0,273	0,551	0,219	0,596	0,237	0,542	0,215	0,547	0,217
<i>K_{еф. пас}</i>	0,477	0,877	0,418	0,864	0,412	0,629	0,300	0,675	0,322	0,677	0,323	0,658	0,314
<i>K_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,082	-0,009	0,097	-0,011	0,144	-0,016	0,231	-0,026	0,154	-0,017	0,040	-0,004
d	-0,113	0,060	-0,007	0,086	-0,010	0,141	-0,016	0,334	-0,038	0,271	-0,031	0,050	-0,006
I _{над}	0,019	0,47	0,009	0	0,000	0,05	0,001	0,059	0,001	0,042	0,001	0,42	0,008
Разом	1,0		0,601		0,517		0,308		0,348		0,543		0,574
ПАТ «Ощадбанк»													
ROE	0,233	0,033	0,008	-0,376	-0,088	-3,082	-0,718	-1,483	-0,346	0,018	0,004	0,007	0,002
Goodwill	0,089	0,3	0,027	-0,4	-0,036	1,3	0,116	0,9	0,080	-0,7	-0,062	-1	-0,089
<i>K_{власн. рес}</i>	0,121	0,131	0,016	0,209	0,025	0,287	0,035	0,251	0,030	0,208	0,025	0,25	0,030
<i>K_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,461	-0,051	0,461	-0,051	0,552	-0,061	0,620	-0,069	0,407	-0,045	0,357	-0,040
<i>K_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,870	0,345	0,839	0,333	0,711	0,282	0,625	0,248	0,394	0,156	0,528	0,210
<i>K_{еф. пас}</i>	0,477	0,978	0,467	1,001	0,477	0,746	0,356	0,673	0,321	0,574	0,274	0,577	0,275
<i>K_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,240	-0,027	0,408	-0,046	0,468	-0,052	0,388	-0,043	0,439	-0,049	0,496	-0,056
d	-0,113	0,185	-0,021	0,267	-0,030	0,416	-0,047	0,593	-0,067	0,593	-0,067	0,593	-0,067
I _{над}	0,019	0,5	0,010	0,1	0,002	0,167	0,003	0,333	0,006	0,875	0,017	0,1	0,002
Разом	1,0		0,773		0,588		0		0,161		0,253		0,267
ПАТ «ПУМБ»													
ROE	0,233	0,096	0,022	0,012	0,003	-0,475	-0,111	0,337	0,079	0,161	0,038	0,320	0,075
Goodwill	0,089	1,3	0,116	0,8	0,071	1,6	0,142	1,1	0,098	2,3	0,205	2,4	0,214
<i>K_{власн. рес}</i>	0,121	0,097	0,012	0,111	0,013	0,286	0,035	0,248	0,030	0,148	0,030	0,158	0,019
<i>K_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,534	-0,059	0,534	-0,059	0,503	-0,056	0,532	-0,059	0,562	-0,062	0,552	-0,061

Продовження табл.

<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,808	0,321	0,808	0,321	0,879	0,349	0,89	0,353	0,568	0,225	0,554	0,220
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	1,058	0,505	0,934	0,446	0,974	0,465	0,679	0,324	0,745	0,355	0,755	0,360
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	1,777	-0,199	0,825	-0,092	0,604	-0,068	0,442	-0,050	0,223	-0,025	0,285	-0,032
<i>d</i>	-0,113	0,149	-0,017	0,487	-0,055	0,358	-0,040	0,36	-0,041	0,272	-0,031	0,325	-0,037
<i>I_{над}</i>	0,019	0,091	0,002	0,111	0,002	0,091	0,002	0,056	0,001	0,091	0,002	0,111	0,002
Разом	1,0		0,702		0,649		0,718		0,735		0,737		0,760
ПАТ «ОТП Банк»													
ROE	0,233	0,035	0,008	-1,454	-0,339	-4,063	-0,947	-2,236	-0,521	0,281	0,065	0,376	0,088
Goodwill	0,089	1,3	0,116	0,8	0,071	-2,7	-0,240	4,0	0,356	0,2	0,018	0,6	0,053
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,155	0,019	0,217	0,026	0,593	0,072	0,401	0,049	0,168	0,020	0,148	0,018
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,512	-0,057	0,512	-0,057	0,509	-0,056	0,521	-0,058	0,700	-0,078	0,725	-0,080
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,850	0,337	0,850	0,337	0,752	0,299	0,759	0,301	0,715	0,284	0,727	0,289
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	1,032	0,492	0,908	0,433	0,815	0,389	0,846	0,404	0,978	0,467	1,016	0,485
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,282	-0,032	0,391	-0,044	1,073	-0,120	0,760	-0,085	0,214	-0,024	0,194	-0,022
<i>d</i>	-0,113	0,188	-0,021	0,268	-0,030	0,821	-0,093	0,421	-0,048	0,300	-0,034	0,189	-0,021
<i>I_{над}</i>	0,019	0,417	0,008	0,05	0,001	0,125	0,002	0,111	0,002	0,25	0,005	0,333	0,006
Разом	1,0		0,871		0,399		0		0,400		0,723		0,815
ПАТ «УкрСибБанк»													
ROE	0,233	0,009	0,002	-0,488	-0,114	-0,466	-0,109	-0,447	-0,104	0,263	0,061	0,395	0,092
Goodwill	0,089	-0,2	-0,018	0,8	0,071	0,8	0,071	1,4	0,125	0,8	0,071	0,5	0,045
<i>К_{власн. рес}</i>	0,121	0,038	0,005	0,094	0,011	0,089	0,011	0,154	0,019	0,123	0,015	0,068	0,008
<i>К_{риз. акт}</i>	- 0,111	0,633	-0,070	0,633	-0,070	0,513	-0,057	0,529	-0,059	0,602	-0,067	0,731	-0,081
<i>К_{еф. прац. акт}</i>	0,397	0,764	0,303	0,764	0,303	0,891	0,354	0,847	0,336	0,674	0,268	0,777	0,308
<i>К_{еф. пас}</i>	0,477	0,832	0,397	0,726	0,346	0,929	0,443	0,931	0,444	0,875	0,417	0,855	0,408
<i>К_{риз. кр.}</i>	-0,112	0,052	-0,006	0,140	-0,016	0,171	-0,019	0,281	-0,031	0,219	-0,025	0,083	-0,009
<i>d</i>	-0,113	0,052	-0,006	0,133	-0,015	0,162	-0,018	0,308	-0,035	0,285	-0,032	0,112	-0,013
<i>I_{над}</i>	0,019	0,25	0,005	0,25	0,005	0,333	0,006	0,167	0,003	0,5	0,010	0,5	0,010
Разом	1,0		0,612		0,522		0,682		0,698		0,718		0,767

Результати прогнозної оцінки чинників ризику втрати діловій репутації
банків

Показники	2017 рік		2018 рік		2016 рік	
	Positiv	Negative	Positiv	Negative	Positiv	Negative
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Укресімбанк»						
Зміна фінансового стану банку	3	3	3	3	3	3
Оцінка банку проф-ним співтовариством	1	3	1	3	1	3
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	0	1	1	0
Разом	9	6	8	7	9	6
ПАТ «Ощадбанк»						
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	2	2	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	0	1	1	0	1	0
Разом	10	5	11	4	11	4
ПАТ «Промінвестбанк»						
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2
Оцінка банку проф-ним співтовариством	2	2	2	2	2	2
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	0	1	0	1	0	1
Разом	10	5	10	5	10	5
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»						
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	0	1	0	1
Разом	13	2	12	3	12	3
ПАТ «ПУМБ»						
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	0	1	1	0
Разом	14	1	13	2	14	1
ПАТ «УкрСибБанк»						
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	0	1	0	1	1	0
Разом	12	3	12	3	13	2

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «ОТП Банк»						
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	0	1	0	1
Разом	14	1	13	2	13	2
ПАТ «АБ Південний»						
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	3	1	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0
Разом	14	1	13	2	14	1
ПАТ «Банк Восток»						
Зміна фінансового стану банку	5	1	5	1	5	1
Оцінка банку проф-ним співтовариством	1	3	1	3	1	3
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	0	1	0	1	1	0
Разом	10	5	10	5	11	4
ПАТ «МТБ»						
Зміна фінансового стану банку	4	2	4	2	4	2
Оцінка банку проф-ним співтовариством	4	0	4	0	4	0
Транспарентність	4	0	4	0	4	0
Взаємодія з клієнтами	1	0	1	0	1	0
Разом	13	2	13	2	13	2

Динаміка прогнозного рівня репутаційного ризику

Банк	Показники	прогноз		
		2017	2018	2019
Укрексім-банк	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> 1, але < 2	> 1, але < 2	> 1, але < 2
	Показник рівня ризику	2	2	2
	Рівень ризику	нижче середнього	нижче середнього	нижче середнього
Ощадбанк	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
Пром-інвестбанк	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
Райф-файзен банк Аваль	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
ПУМБ	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
Укрсиб-банк	Зіставлення чинників (Positive > Negative)	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
ОТП	Співвідношення позитивних до негативних показників	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
Банк Південний	Співвідношення позитивних до негативних показників	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
Банк Восток	Співвідношення позитивних до негативних показників	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький
МТБ	Співвідношення позитивних до негативних показників	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.	> ніж в 2 р.
	Показник рівня ризику	1	1	1
	Рівень ризику	низький	низький	низький