

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»  
на тему: «УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ  
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В БАНКАХ»

**Виконавець:**

студент бзф12м ЦЗВФН

ІВАНОВА Т.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

СЕРГЄЄВА О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДЕОСИНАМИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Обґрунтування визначення поняття "стейкхолдери" та їх класифікація .....	8
1.2. Організація процесу створення, основні стратегії і принципи управління взаємовідносинами із стейкхолдерами банку .....	143
1.3. Нормативно-правове регулювання управління взаємовідносинами із стейкхолдерами банківського бізнесу .....	18
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>26</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БАНКІВСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Сучасний стан розвитку банківського бізнесу .....	28
2.2. Оцінка індикаторів ефективності корпоративного управління як ознака управління взаємодією із стейкхолдерами банків України.....	39
2.3. Аналіз рівня ліквідності банків з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів .....	48
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКОЛДЕРАМИ БАНКАМИ.....</b>	<b>56</b>
3.1. Науково-методичний підхід до визначення бізнес моделі банків.....	56
3.2. Вплив репутаційного ризику банку на систему управління взаємовідносин стейкхолдерами.....	зі 67
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>84</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>91</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* Нові реалії України суттєво впливають на формування сприятливих умов для забезпечення інтересів громадян, бізнесу, суспільства і держави, подальшого розвитку країни як демократичної держави зі сталою та зростаючою ринковою економікою, держави, що керується європейськими політичними й економічними цінностями.

Діяльність банківської установи тісно пов'язана із взаємодією з широким колом стейкхолдерів, які функціонують як всередині організації, так і за її межами. Широкий спектр теорій, розроблених у попередньому сторіччі, таких як SWOT-аналіз, теорія п'яти сил конкуренції Портера, теорія ланцюга створення вартості, агентська теорія, давали тільки часткову відповідь на питання про взаємодію підприємства із його стейкхолдерами [1].

До 2016 року банківська система України протягом останніх декількох років знаходиться у стані системної кризи, яка зумовлена сировинною моделлю розвитку національної економіки, постійним дефіцитом довгострокових банківських ресурсів, диспропорціями банківських балансів та неефективними діями монетарного регулятора, що в кінцевому результаті призвело до трикратної девальвації гривні, вразливості банків та їхніх клієнтів до валютних шоків, починаючи з 2017 року банківська система була повністю очищена і показує позитивні результати.

Аналіз внутрішнього середовища потрібний для детального вивчення стратегічно важливих аспектів діяльності банківської установи. Мета внутрішнього аналізу полягає в тому, щоб визначити сильні і слабкі сторони організації, обмеження і, зрештою, розробити стратегічний план, що дозволяє або використати наявні конкурентні переваги, або компенсувати недоліки.

У ринковому середовищі України із сталою конкуренцією для банківського бізнесу виникає необхідність вивчення і аналізу впливу стейкхолдерів на діяльність конкретного банку. Стратегічне ж планування припускає не лише

виявлення і ідентифікацію зацікавлених сторін, але також використання даних для розробки стратегій взаємодії [1].

Протягом останніх років в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених все більше уваги приділяється ефективності взаємодії стейкхолдерів із банківськими установами. Даній темі приділяють значну увагу науковці і практики банківської галузі. Великий внесок у дослідженні депозитів виступили наступні вітчизняні науковці: Т. Джонс [2], А.Т. Зуб, Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс, А. Уікс, Р.Е. Фріман [3] та інші.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування комплексного стейкхолдерно - орієнтованого підходу, що дозволить на основі групування зацікавлених сторін визначити комплекс показників для здійснення оцінки та розробки заходів щодо управління взаємовідносинами із стейкхолдерами в банківській сфері.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі таких завдань:

- визначити поняття та особливості «стейкхолдерів» як окремих учасників банківської діяльності;
- охарактеризувати роль зацікавлених сторін в стратегічному управлінні банку;
- провести аналіз процесу створення, основних стратегій і принципів управління взаємовідносинами із стейкхолдерами банку;
- ознайомитися з нормативно-правовим регулюванням управління взаємовідносинами стейкхолдерів банку;
- провести аналіз сучасного стану діяльності банківських установ України щодо впливу стейкхолдерів в процесі формування політики банківської діяльності;
- проаналізувати особливості ідентифікації стейкхолдерів в процесі розробки політики в сфері банківської діяльності ;

*Об'єктом дослідження* є процес управління взаємовідносинами стейкхолдерами в банку.

*Предметом дослідження* є теоретично – методичні аспекти аналізу щодо формування системи управління взаємовідносин зацікавлених сторін у банківській галузі.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння, групування та систематизація, системного аналізу, логічне узагальнення, а також графічний метод.

*Інформаційною базою дослідження* є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють вплив стейкхолдерів в процесі банківської діяльності: Постанова Правління Національного банку України від 14.07.2006р. №267 «Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» та інші; офіційні матеріали Національного банку України, Асоціації українських банків, Незалежної асоціації банків України, основні показники діяльності банків України, публічна фінансова та внутрішня управлінська звітність банків, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань визначення поняття та особливості впливу стейкхолдерів в процесі формування банківської діяльності.

*Практична цінність висновків і рекомендацій* можуть бути використані в банківській установі, метою яких є розроблення та обґрунтування заходів шляхом вдосконалення системи управління взаємовідносинами стейкхолдерів в процесі формування та розробки політики в банківській діяльності. Розроблені теоретичні та методичні положення можуть бути використані в роботі банківських установ при здійсненні ними планування банківської діяльності.

*Апробація результатів дослідження.* За темою кваліфікаційної роботи була прийнята участь у VI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції

«Економіка, Фінанси, Банківська справа та Освіта: Актуальні питання розвитку, досягнення та інновації» та опубліковані тези на тему «Аналіз міжнародного досвіду взаємовідносин банків зі стейкхолдерами через систему корпоративного управління». Оpubлікована фахова стаття у Науковому віснику Одеського національного економічного університету.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДЕОСИНАМИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

#### **1.1. Обґрунтування визначення поняття "стейкхолдери" та їх класифікація**

В сучасних умовах функціонування ринкових відносин банківська справа набуває популярності, є однією із найважливіших складових фінансового ринку, а її стабільність та розвиненість – необхідною умовою розвитку національної економіки.

На сьогоднішній день, у ринковому середовищі України із сталою конкуренцією для банківського бізнеса виникає необхідність вивчення і аналізу впливу стейкхолдерів на діяльність конкретного банку. Стратегічне планування припускає не лише виявлення і ідентифікацію зацікавлених сторін, але також використання даних для розробки стратегій взаємодії [2].

В 1984 році, одним з перших ідею аналізу інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фримен. Треба зазначити, що основою стейкхолдерського підходу є положення про те, що успішність компанії залежить від ступеня задоволеності всіх її стейкхолдерів. Саме з цієї причини Р. Фримен у ряді своїх вчень запропонував класифікувати зовнішнє середовище підприємства/установи/організації по групі приналежності стейкхолдерів [3]:

- контрагенти;
- споживачі;
- власники (акціонери, засновники);
- конкуренти;
- співробітники;



- державні структури;
- захисники прав споживачів;
- засоби масової інформації;
- місцеві спільноти.

Р. Фримен у своїй книзі «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід», пише, що термін stakeholder вперше з'явився в літературі з менеджменту в міжнародному меморандумі в Стенфордському Дослідницькому Інституті в 1963 р. Дана дефініція була визначена як «єдина група, перед якою менеджери повинні нести відповідальність» [3].

Треба зазначити, що поняття “stakeholders” (в множині) часто використовується для відображення декількох соціально-економічних суб'єктів, які мають подібний вплив на діяльність підприємства (аспект діяльності підприємства) [5]. У такому випадку “stakeholders” означає групу економічного впливу. Розуміння як поняття “stakeholder” (певний соціально-економічний суб'єкт), так і поняття “stakeholders” (група економічного впливу) є важливим у контексті даного дослідження, тому розглянемо тлумачення цих понять [4].

У XX – XXI ст. було запропоновано значну кількість визначень поняття “stakeholder”. Так наприклад, А.О. Аммарі зазначає, що стейкхолдерами компанії є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях [6]. Стейкхолдерами вважається будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства [8].

В україномовних літературних джерелах ряд вчених: Олексів І. Б. [13], Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А. [12], Крикавський Є. [10] та інші, соціально-економічних суб'єктів, які оточують підприємство або є його частиною, називають “стейкхолдерами”, “групами впливу”, “групами інтересів” та “зацікавленими сторонами” [6].

Таким чином, можна надати визначення поняттю стейкхолдерів. Стейкхолдери -це групи економічного впливу комерційного банку (фізичні та

юридичні особи), які мають фактичний вплив на певні етапи прийняття управлінських рішень комерційного банку, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів [7].

Теорія стейкхолдерів виходить з ідеї, що якщо організація може вплинути на зацікавлені сторони або групу, вона повинна мати справу з ними. При цьому описативний підхід має на меті пояснити методи та способи управління зацікавленими сторонами; інструментальний підхід спрямований на вивчення впливу стейкхолдер-менеджменту на досягнення організаційних цілей, а нормативний підхід спрямований на вирішення етичних та філософських основ управління [5]. Ці аспекти теорії стейкхолдерів є взаємопов'язаними, а нормативна база теорії, що включає сучасну теорію прав власності, є фундаментальною.

Т.Престон і Л.Дональдсон виділили два значущих об'єкта теорії: описативний і інструментальний. В якості фундаментальної основи теорії зацікавлених сторін автори виділили саме нормативний аспект. Зацікавлені сторони мають цілком законні інтереси в різних напрямках діяльності компанії, володіючи власною внутрішньою цінністю. Таким чином, нормативний підхід визначає інструментальну складову теорії, а той, у свою чергу – описативну [6].

На сьогоднішній день, ряд вчених відокремлюють наявність двох шкіл теорії стейкхолдерів:

1. Перша школа зосереджена на управлінні зацікавленими сторонами, з метою усунення їх негативного впливу на цілі проекту, і наполягає на тому, що успіх проекту залежить від усіх зацікавлених осіб [7]. Це означає, що якщо інтереси зацікавлених осіб не буде достатньо враховано, це може призвести до несподіваних проблем та невизначеності [5], і проекти можуть зазнати шкоди під впливом дій різних зацікавлених сторін. Використання цього підходу зумовлює наявність певних інструментів, які були розроблені для спрощення завдання очікувань зацікавлених сторін проекту та мінімізації їх

негативних наслідків, зокрема, це модель влади/інтересів [6], яка широко використовується для аналізу впливу зацікавлених сторін у проекті [7].

2. Друга школа концентрується на людських стосунках в межах стейкхолдер-менеджменту, і наполягає на управлінні взаємодіями між різними сторонами. Ця ідея підкріплена теорією, що узгоджує проектний менеджмент з організаційною стратегією [9]. Наприклад, в РМВОК (*Project Management Body Of Knowledge*) підкреслюється, що проектний менеджмент – це застосування знань, навичок, інструментів та методів для проектних заходів для задоволення потреб або очікувань зацікавлених сторін проекту. Тому проект та його зацікавлені сторони можна розглядати як мережу, в якій суб'єкти взаємодіють один з одним та обмінюються інформацією, ресурсами та результатами [7].

Окремо слід відзначити розвиток серії стандартів РМВОК, які за останні декілька видань пройшли шлях від неявного врахування інтересів зацікавлених сторін до окремої галузі знань.

Візуально результати дослідження можна представити у вигляді «хмари» тексту (рис. 1.1). Важливість кожного ключового слова позначається розміром шрифту.

В контексті розвитку управління підприємством у взаємодії із зацікавленими сторонами вчений – М.В. Руденко пропонує класифікувати зацікавлених осіб в залежності від їх відношення до середовищ господарської діяльності: внутрішнє та зовнішнє. Зокрема автор виділив зобов'язання підприємств в контексті зацікавлених сторін, що систематизовано в табл. 1.1.

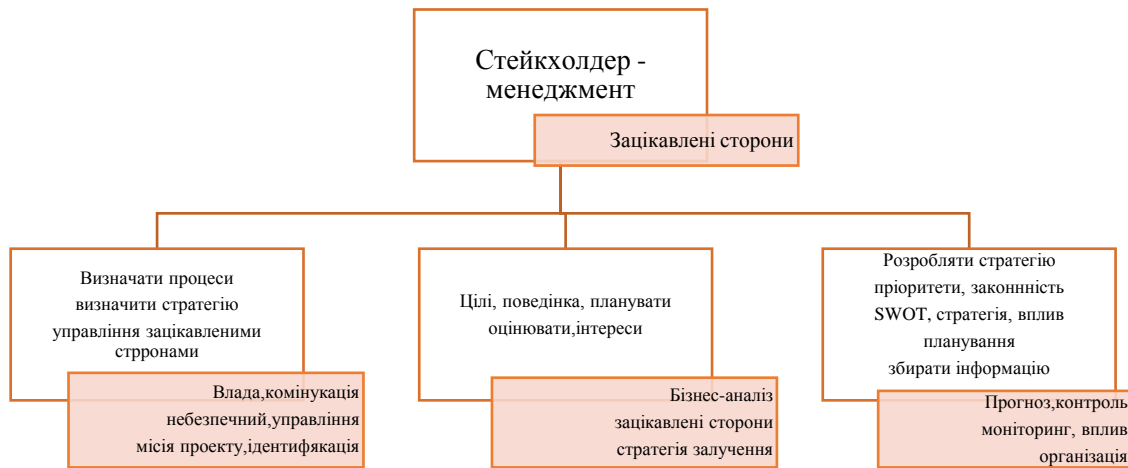


Рис. 1.1. Аналіз найбільш вживаних термінів та процесів менеджменту стейкхолдерів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [8],[10]

Дещо по-іншому класифікує стейкхолдерів А. Менделоу, поклавши в основу дві змінні величини – інтерес та владу [14]:

1. влада стейкхолдерів визначається їх здатністю впливати на підприємство;
2. інтерес стейкхолдерів визначається їх бажанням впливати на підприємство.

Отже, схема стейкхолдера може бути трактована так:

$$\text{Вплив стейкхолдера} = f(\text{Влада}, \text{Інтерес}).$$

Теорія стейкхолдерів виходить з ідеї, що якщо організація може вплинути на зацікавлені сторони або групу, вона повинна мати справу з ними.

Таблиця 1.1

Зобов'язання підприємств перед зацікавленими сторонами за М.В.Руденко

Класифікаційна ознака	Стейкхолдер	Зобов'язання
Внутрішні	Акціонери	-інформування про фінансовий стан -запобігання ризикам -формування цінностей підприємства
	Персонал	-гідна заробітна плата -безпека праці -відсутність дискримінації -соціальний пакет -інвестиції в професійний розвиток
Зовнішні	Партнери	-чесна конкуренція -прозорі закупівлі

		-етична поведінка -виконання угод та зобов'язань -дотримання гарантій
	Суспільство	-дотримання нормативно-правової бази -сплата податків та зборів -створення нових робочих місць -виконання запитів
	Споживачі	-якість продукції -адекватна ціна -доступ до публічної інформації -соціальна відповідальність -впровадження інвестицій

*Джерело:* складено автором за матеріалами [13]

При цьому дескриптивний підхід має на меті пояснити методи та способи управління зацікавленими сторонами; інструментальний підхід спрямований на вивчення впливу стейкхолдер-менеджменту на досягнення організаційних цілей, а нормативний підхід спрямований на вирішення етичних та філософських основ управління [5]. Ці аспекти теорії стейкхолдерів є взаємопов'язаними, а нормативна база теорії, що включає сучасну теорію прав власності, є фундаментальною.

Підсумовуючи все вищевикладене, можна окреслити проблемні аспекти щодо дослідження стейкхолдерів:

1. Однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з стейкхолдерами банку, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є домінуючими, на чий інтереси потрібно орієнтуватися, оскільки кількість зацікавлених сторін банку дуже різноманітна, із розвитком технологій постійно збільшується.

Таким чином, проаналізувавши ряд класифікацій вчених-науковців, вважаємо доцільним визначити таку класифікацію стейкхолдерів, яка виникає в процесі розробки політики банківської діяльності та особливості їх діяльності у банківському секторі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Вплив на розробку політики в банківській діяльності
Банківська установа	Банк гарантує всім акціонерам реалізацію їхніх прав в обсягах, що передбачені законодавством України (полягає у дотриманні прав акціонерів й однакового ставленні до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів) У своїй діяльності банк ураховує інтереси та сприяє попередженню конфліктів між зацікавленими сторонами: акціонерами, керівництвом, інвесторами, персоналом та клієнтами банку, а також упроваджує діалог та відкриту дискусію

	між правлінням та спостережною радою банку Банк забезпечує своєчасне й точне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, включаючи фінансові показники діяльності, структуру власності та управління. Банк надає інформацію щодо істотних подій, які відбуваються в період між регулярними звітами. Під час розкриття інформації для акціонерів банк дотримується принципу одночасного інформування всіх акціонерів
Клієнти та контрагенти банку	Сприяють підвищенню якості обслуговування; забезпечують якісний рівень і обсяги надання інформації, достатньої для прийняття зважених інвестиційних рішень
Суспільство	Дозволять покращити імідж українських банків у суспільстві при якісному управлінні репутаційним ризиком, на основі формування політики взаємовідносин банків з різними суб'єктами фінансового ринку та суспільством
ЗМІ	Вітчизняні та міжнародні засоби масової інформації отримають можливість більш об'єктивного висвітлення діяльності українських банків на національному та світовому фінансових ринках, розширяють можливості пропаганди фінансових знань серед населення
Орган банківського нагляду	Оцінка якості управління репутаційним ризиком, перспектив розвитку і фінансового стану банків може враховуватися для диференціації та оптимізації режиму банківського нагляду
Орган управління банку	Регламентованість та добре організований внутрішній контроль дозволять підвищити ефективність управління та рентабельність балансу, уникнути непередбачених втрат і корпоративних конфліктів

*Джерело:* складено автором за матеріалами [15]

2. Значне коло проблемних питань, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, стосується того, які саме інтереси можна задовольнити при управлінні взаємовідносинами стейкхолдерів банку. Тобто, потрібно виділити домінуючі групи стейкхолдерів, при цьому також дати оцінку їх важливості для банку та його діяльності [16].

3. На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із стейкхолдерами, орієнтовані саме на ідентифікацію інтересів зацікавлених сторін. На нашу думку, необхідно змістити акценти на визначення саме цілей, яких необхідно досягнути при взаємодії з кожним із стейкхолдерів, факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків.

## **1.2. Організація процесу створення, основні стратегії і принципи управління взаємовідносинами із стейкхолдерами банку**

Сучасний банк – це фінансова установа, яка представляє інтереси держави на ринку фінансових послуг, для якої економічна та соціальна роль, репутація у

суспільних економічних відносинах є першочерговими критеріями для забезпечення їх конкурентної позиції на ринку.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) банку – це відповідальне ставлення банку до свого продукту (послуги), працівників, споживачів, партнерів, акціонерів, активна соціальна позиція, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з представниками комерційного сектору і суспільства, державної влади, зацікавленими сторонами для надання ефективного сприяння рішенню гострих економічних, соціальних, гуманітарних та екологічних проблем [17].

Соціальна відповідальність передбачає добровільні дії банку, спрямовані на те, щоб у своїй діяльності враховувати інтереси суспільства, працівників, партнерів та інших стейкхолдерів. Корпоративна етика банку являє собою певну культуру взаємодії керівництва і персоналу між собою і з зовнішніми стейкхолдерами, часто на основі «кодексу честі», від неформальних правил і етичних норм до офіційної місії компанії, слідування яким допомагає бізнесу змогу міцнити свої конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [18].

Можна виокремити підходи до класифікаційної оцінки соціально-відповідального бізнесу.

1. Підходи, що мають на меті кількісну оцінку рівня соціальної відповідальності: оцінка рівня соціальних інвестицій, розрахунок кількісних показників оцінки соціальної відповідальності.

2. Підходи, на основі яких здійснюється якісна оцінка соціальної відповідальності: складання соціальних рейтингів та соціальних звітів, розрахунок якісних показників соціальної відповідальності.

Конфліктність інтересів банківського бізнесу і держави (регулятора) обумовлена різними ціннісними орієнтирами, цілями та способами їх досягнення. Міжгрупові протиріччя посилюються за рахунок нерівномірного розвитку регіонів та неспівпадіння у часі формування підприємницьких угруповань, слабкої інституалізації підприємництва в країні [45, с. 231], що пояснює різну роль і можливості взаємодії ділових кіл та влади [46].

Можна стверджувати, що фінансова крихкість банківської системи виникає у ході ділових циклів та обумовлена значною диверсифікацією фінансових установ, що оперують різними фінансовими інструментами, зниженням активності держави при проведенні стабілізаційної політики, посиленням конкуренції, значними соціальними проблемами в суспільстві.

Процес управління взаємовідносинами стейкхолдерами банку можна умовно поділити на декілька етапів, які виокремлені на основі праць науковців по систематизації відносин зі стейкхолдерами. Аналіз поточного стану системи управління взаємовідносинами із стейкхолдерами, доцільно проводити на основі визначення типу існуючої системи. Запропоновано наступну типологію стадій розвитку управління взаємовідносинами стейкхолдерами банку (рис.1.2) [20].

Основні кількісні критерії оцінювання рівня соціальної відповідальності банків наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Кількісні критерії оцінювання рівня соціальної орієнтованості банківських установ у розрізі стейкхолдерів

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)	Кількісні критерії
Персонал (трудова відповідальність)	співвідношення середнього розміру заробітної плати у банківських установах до середнього розміру заробітної плати в галузі; коефіцієнт плинності кадрів; частка працівників-інвалідів до загальної кількості працівників банківських установ; питома вага коштів, які виділені керівництвом на виплату премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці; частка працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації в загальній чисельності працівників; частка розміру коштів, які були виділені на поточні витрати на охорону праці, техніку безпеки та службу безпеки в загальних витратах банківських установ
Споживачі	частка соціальних продуктів і послуг банківських установ у загальному асортименті; частка мікрокредитів у загальному кредитному портфелі банківських установ; рівень достовірності і добросовісності реклами фінансових продуктів і послуг
Бізнес-партнери	коефіцієнт виплати дивідендів; частка розміру коштів, які були виділені на публікацію соціальної звітності та соціальну рекламу у витратах на маркетинг; співвідношення розміру коштів, які були виділені на реалізацію



	соціальних проєктів та КСВ до витрат на маркетинг банківських установ
Суспільство та навколишнє середовище	частка розміру коштів, які були виділені на участь у благодійних акціях, в інших операційних витратах банківських установ; на спонсорську допомогу місцевих культурних, освітніх і спортивних заходів, в інших операційних витратах банківських установ
Держава (економічна відповідальність)	коефіцієнти податкового навантаження на банківський сектор; частка розміру коштів, які були виділені на проведення програм співпраці з органами державного управління та іншими громадськими організаціями, у валових витратах банківських установ

*Джерело:* складено автором за матеріалами [19]

Треба зазначити, що найважливіша стадія – стадія управління взаємовідносинами, на якій відбувається виявлення стейкхолдерів. На сьогоднішній день, найбільш популярним і ефективним методом є SWOT і PEST-аналіз. Докладний розбір зовнішніх факторів впливу на компанію та її діяльність (ОТ частина в SWOT і фактори PEST-аналізу) дозволяє визначити не просто події, але і дійових осіб, що приводять їх в рух (і є стейкхолдери).



Рис.1.2. Стадії розвитку управління взаємовідносинами стейкхолдерами банку

*Джерело:* складено автором за матеріалами [21]

Існують спеціалізовані методики, які надають підтримку на другому і третьому етапах. Ключовий з них і донині залишається модель Мітчелла [25].

Модель Мітчелла виділяє вісім основних груп стейкхолдерів по комбінаціях трьох ключових аспектів-вплив, законність і терміновість.

На четвертому етапі проводиться оцінка важливості впливу стейкхолдерів на компанію. Важливість характеризує ступінь підтримки/протидії стейкхолдером компанії.

Якщо стейкхолдер одночасно є і «важливим», і «впливовим», то його відносять до категорії основних, інтереси яких слід враховувати на всіх етапах прийняття управлінських рішень в компанії.

Більш докладно можна розглянути групи зацікавлених сторін викладені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

#### Групи управління взаємовідносинами стейкхолдерів за моделлю Мітчелла

Назва групи	Характеристика
1.Бездіяльний	Стейкхолдери, здатні впливати на фірму, проте не нагальні і не легітимні за швидкістю і ступенем впливу. Їх вплив залишається не використаним при відсутності двох аспектів, що залишилися.
2.Контрольований.	Не чинять тиску на менеджмент корпорації, тому що незважаючи на законність своїх вимог не мають важелів зовнішнього впливу і не вимагають чого-небудь незабаром. По відношенню до них найчастіше поширюється так звана «корпоративна благодійність».
3. Потребуєчий	Ставлять свої вимоги в якості самих термінових, проте не мають важелів тиску і прав на це. «Докучливі комахи», на думку Мітчелла. Як приклад - пікет громадян навпроти заводу з виготовлення сигарет. Перші три групи Мітчелл називає латентними, так як ті не мають прямого і серйозного впливу на фірму [].
4. Домінуючий	Зацікавлені сторони, які мають право поширювати свій вплив на фірму, проте, не прагнуть це робити негайно. Як приклад – рада директорів.
5. Небезпечний	Незаконні дії даної групи стейкхолдерів можуть завдати шкоди як фірмі, так і іншим стейкхолдерам через відсутність легітимності своїх дій. Як приклад – страйки, акти тероризму.
6. Залежний	Стейкхолдери, що залежать від можновладців для виконання своїх термінових і законних вимог. Наприклад, фізичні особи, які постраждали від дій компанії.
7. Визначаючий	В дану групу можуть потрапити будь-які зацікавлені сторони з попередніх трьох, отримавши в розпорядження третій відсутній аспект.
8. Не стейкхолдери	Суб'єкти, що не належать до стейкхолдерів, здатним тим чи іншим чином вплинути на політику фірми.

*Джерело:* складено автором за матеріалами [23]

Отже, за допомогою коректного виділення основних груп стейкхолдерів, виявлення та збалансованості їх інтересів представляється можливим зробити вибір перспективних напрямків подальшого розвитку компанії, що забезпечують підвищення ефективності виробництва і на цій основі більш повне задоволення потреб суспільства в якісних товарах та послугах [26].

Потім компанія повинна вибрати стратегію управління відносинами із зацікавленими сторонами компанії. Розглянемо можливі стратегії управління (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

## Стратегії управління взаємовідносинами із стейкхолдерами банку

Назва стратегії	Характеристика
Перша стратегія	Постійного контролю та максимального залучення стейкхолдерів в процес взаємодії застосовується до основних груп стейкхолдерів, що володіють одночасно високим рівнем важливості і впливу.
Друга стратегія	застосовується до другорядних груп стейкхолдерів з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості.
Третя стратегія	застосовується до другорядних груп стейкхолдерів, що володіють низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості.
Четверта стратегія	застосовується для другорядних стейкхолдерів з низьким рівнем впливу та низьким рівнем важливості, полягає в індиферентному ставленні до них. Дану групу стейкхолдерів рекомендується залучати до виконання необхідних завдань, але використовувати для неї найнижчий рівень інформування. Як правило, це тимчасові працівники

Джерело: складено автором за матеріалами [19]

Групи впливу мають в своєму розпорядженні цілий набір засобів впливу на підприємство. При цьому в них є три *варіанти дій*. Вони:

- можуть залишитися в справі і, як від них і очікується, внести свій внесок, щоб справитися із стратегічною зміною; о можуть піти, якщо вважають себе нездатними значно вплинути на стратегічну зміну;
- можуть залишитися і, використовуючи своє впливове становище, робити спроби змінити систему у своїх інтересах.

Можна привести основні *типові приклади конфліктів*, в основі яких лежать інтереси стейкхолдерів (рис.1.3.)

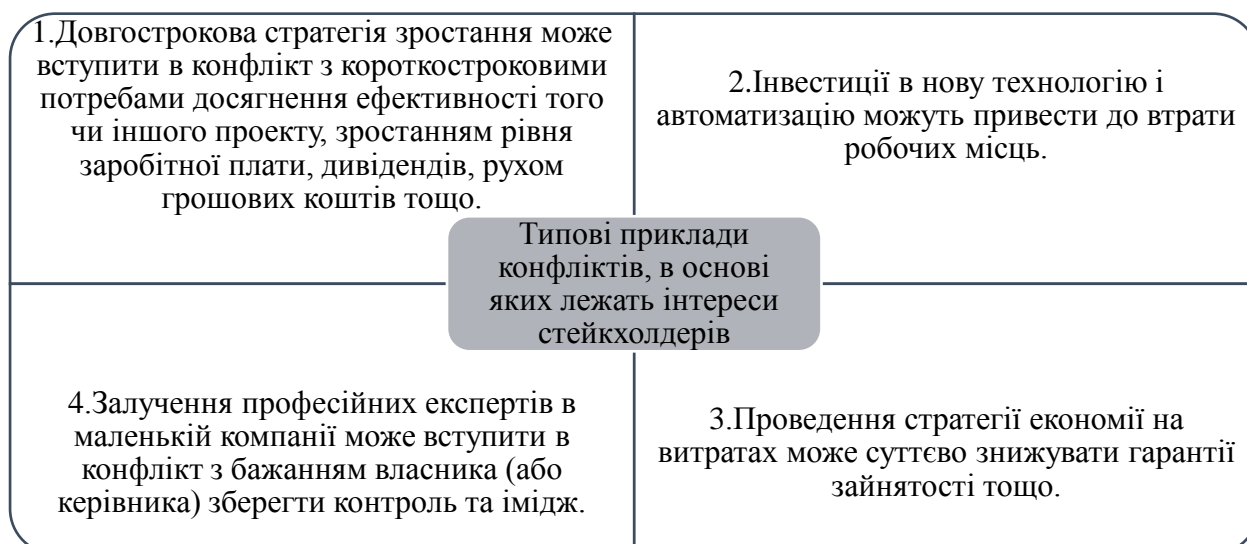


Рис. 1.3. Типові приклади конфліктів, в основі яких лежать інтереси стейкхолдерів

*Джерело:* складено автором за матеріалами [21]

### **1.3. Нормативно-правове регулювання управління взаємовідносинами із стейхолдерами банківського бізнесу**

В сучасних умовах пріоритетність стабільного законодавства яке здійснює регулювання банківської системи в Україні є основою її функціонування. Держава через застосування правових, бюджетних, монетарних та інших механізмів регулює якісні й кількісні аспекти процесу розвитку даної системи країни, тим самим зазначає вагомість даної галузі.

На сьогоднішній день, виникає проблема нормативно-правового забезпечення банківської діяльності так як саме належний рівень законодавчого регулювання правовідносин у сфері банківської справи є стимулюючим чинником розвитку та процвітання фінансового сектору, а відтак і реальної економіки держави. Держава в процесі здійснення регулювання і контролю у сфері фінансово-кредитних відносин, має право не лише визначати основні аспекти її реалізації та здійснювати вплив на соціально-економічний розвиток країни.

Система банківського законодавства загалом обумовлена предметом правового регулювання банківської діяльності. Досліджуючи зміст банківського законодавства, окремі вчені зазначають, що згадана галузь законодавства є комплексним міжгалузевим правовим явищем, яке складається з приватно-правових та публічно-правових приписів, об'єднаних таким предметом правового регулювання, як суспільні відносини, сформовані у сфері банківської діяльності й функціонування банківської системи [35].

Наведемо найважливіші основні нормативно-правові акти, норми яких регулюють відносини, які виникають між стейкхолдерами.

Основою банківського законодавства є Конституція України. Конституція гарантує конституційні права та свободи, вдосконалює державний механізм, робить його ефективнішим [35].

Конституція як Основний Закон держави, встановлюючи основні принципи організації банківської справи в Україні, закладає конституційні засади банківського права. Конституційні принципи дають змогу взаємоузгоджувати елементи банківської системи через механізм правового регулювання. Можна стверджувати, що конституційні принципи банківського права мають самостійне значення і є не лише ідеями та вимогами, висловленими в Основному Законі до банківського права як системи, а й мають регулятивне значення, оскільки стимулюють процес банківського правоутворення [26].

Особливе місце у процесі формування правового поля діяльності банків відведено Національному банку України (далі – НБУ). Нормативно-правові акти НБУ мають спеціальний характер та виконують значну роль у регулюванні банківських відносин. Національний банк України з метою безпеки і фінансової стабільності координує діяльність банківської системи в цілому, здійснює функції банківського регулювання і нагляду за діяльністю банків, проводить ліцензування банківської діяльності та операцій у передбачених законом випадках.

Відповідно до ст.57 Закону України «Про Національний банк України», НБУ видає нормативно-правові акти та розпорядчі акти. Національний банк видає нормативно-правові акти з питань, віднесених до його повноважень, які є обов'язковими для органів державної влади і органів місцевого самоврядування, банків, підприємств, організацій та установ незалежно від форм власності, а також для фізичних осіб [37].

Наприклад, Постанова Правління Національного банку України від 26.06.2015 № 417 "Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу", Постанова Правління Національного банку України від 15.09.2016 № 388 "Про затвердження Положення про здійснення небанківськими фінансовими установами фінансового моніторингу в частині надання ними фінансової послуги щодо переказу коштів" , Постанова Правління

Національного банку України від 12.05.2015 № 316 "Про затвердження Про застосування санкцій до небанківських фінансових установ", Постанова Правління Національного банку України від 01.03.2016 № 129 "Про затвердження Правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України", Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці», Постанова Правління Національного банку України «Про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах», Постанова Правління Національного банку України «Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України» та інші.

Проаналізувавши Постанову Правління Національного банку України «Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці», можна дійти висновку що, правовий інститут банківської таємниці є обов'язковим атрибутом правової системи держави, зміст якої зумовлюється особливостями економіко-правової доктрини та формуванням нормативної бази. Банки зобов'язані забезпечувати зберігання та захист інформації, яка містить банківську таємницю, з метою недопущення її незаконного розкриття. Банки зобов'язані за погодженням з клієнтом відображати в договорах, що укладаються між банком і клієнтом, застереження щодо збереження банківської таємниці та відповідальності за її незаконне розголошення або використання. Незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять банківську таємницю, та/або розголошення банківської таємниці тягне за собою відповідальність, передбачену законом [38].

Постанова Правління Національного банку України «Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України» зазначає перелік заходів безпеки інформації:— захист від зловмисного коду,— заходи безпеки при використанні електронної пошти,— контроль доступу до інформаційних систем банку,— заходи безпеки в мережі банку,— криптографічний захист інформації тощо [39].

Крім того, відповідно до кращих світових практик з питань інформаційної безпеки, передбачається призначення в банках відповідальної особи за інформаційну безпеку (Chief Information Security Officer, CISO) та наділення її повноваженнями, достатніми для прийняття управлінських рішень. Також банки повинні сформувані окремі підрозділи з інформаційної безпеки виключно зі штатних працівників банку, які безпосередньо підпорядковуються CISO.

Розвиток міжнародного співробітництва в банківській сфері, інтернаціоналізація банківського бізнесу зумовлюють важливу роль у правовому регулюванні таких специфічних джерел банківського права, як міжнародні звичаї та міжнародні договори.

У сфері банківської діяльності визначають три групи міжнародних актів:

1. Правила здійснення окремих видів банківських операцій (наприклад: Уніфіковані правила по інкасо, Уніфіковані правила й звичаї для документарних акредитивів, Про електронний перевід коштів). Їх дія поширюється на всіх учасників автоматично без спеціальних посилань. Якщо сторони не хочуть їх застосовувати, це має бути відповідно відображено в договорі;

2. Двосторонні або багатосторонні договори, які є чинними на території тих країн, що їх підписали, конвенції (наприклад: Женевська конвенція про переказний і простий вексель, Конвенція про чеки);

3. Міжнародні банківські стандарти, котрі розробляє Міжнародна організація зі стандартизації (ISO). Серед міжнародних договорів варто особливо виділити Угоду про Міжнародний валютний фонд 1945 р.; Угоду про Міжнародний банк реконструкції та розвитку 1945 р.; Угоду про Міжнародну фінансову корпорацію 1956 р.; Женевські вексельні конвенції 1930 р.; Конвенцію ООН про незалежні гарантії та резервні акредитиви 1995 р. тощо [27].

До міжнародних джерел банківського права можна також віднести стандарти, що встановив Базельський комітет, а також деякі зі 40 принципів у галузі банківської діяльності, вироблені FATF у сфері боротьби з легалізацією грошей, набутих незаконним шляхом. Зокрема, Базельська угода, яку розробив Базельський комітет із банківського нагляду та регулювання, визначає питання

зближення систем банківського регулювання щодо виміру капіталу і стандартів, що поширюються на власний капітал кредитно-фінансових установ. Серед них Конвенція, якою запроваджено Уніфікований закон про переказні векселі та прості векселі 1939 р., Конвенція про міжнародний факторинг 1988 р., Конвенція ООН про переказні векселі та прості векселі 1988 р., Генеральна угода про позику, Конвенція про міжнародний фінансовий лізинг 1988 р., Конвенція Ради Європи про відмивання, виявлення, вилучення і конфіскацію доходів від злочинної діяльності та фінансування тероризму 2005 р., Міжнародна конвенція про боротьбу з тероризмом та ін [36].

Спеціальне законодавство спрямоване на врегулювання взаємовідносин між суб'єктами ринку банківських послуг. Тобто, воно регламентує відносини, що виникають безпосередньо у сфері банківської діяльності. До нього належать Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон України «Про Національний банк України», «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати», Закон України «Про валюту і валютні операції», Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю» та інші.

Проаналізувавши Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», треба зазначити що, цей закон встановлює загальні правові засади у сфері надання фінансових послуг, здійснення регулятивних та наглядових функцій за діяльністю з надання фінансових послуг. Метою закону є створення правових основ для захисту прав та інтересів клієнтів фінансових установ, фізичних осіб - підприємців, які надають фінансові послуги, правове забезпечення діяльності і розвитку конкурентоспроможного ринку фінансових послуг в Україні, правове забезпечення єдиної державної політики у фінансовому секторі України. Законодавець визначивши поняття учасників фінансових послуг ( особи, які відповідно до закону мають право надавати фінансові послуги на території



України; особи, які провадять діяльність з надання посередницьких послуг на ринках фінансових послуг; об'єднання фінансових установ, включені до реєстру саморегулювальних організацій, що ведеться органами, які здійснюють державне регулювання ринків фінансових послуг; клієнти) дає допомогу ,у вузькому сенсі, визначити класифікацію стейкхолдерів [41].

Проаналізувавши банківське законодавство у сфері діяльності стейкхолдерів, можна виокремити низку особливостей [42]. Так, банківське законодавство України є міжгалузевим, адже воно містить норми різних галузей права. Як було зазначено, найбільша частка належить нормам конституційного, адміністративного, цивільного та фінансового права.

Таким чином, для національного банківського законодавства у сфері діяльності стейкхолдерів характерні такі негативні риси:

багаторівневість правового регулювання банківської діяльності та наявність значної кількості підзаконних нормативних актів;

відсутність єдиного кодифікованого акта з банківської діяльності;

динамічність норм банківського права, постійне внесення змін і доповнень до нормативних актів;

суперечність і складність багатьох нормативних актів, їхня неузгодженість із актами, що стосуються ринкового господарювання [41].

На сьогоднішній день, особливої уваги потрібно приділити щодо вдосконалення вітчизняного законодавства. З метою забезпечення умов для зміни основних засад інтеграційного розвитку вітчизняної банківської системи відповідно до світових стандартів доцільно реалізувати систему послідовних правових заходів, що охоплюють: систематизацію законодавчих та нормативних правових документів, що регулюють функціонування банківської сфери в єдиний кодифікований акт – Кодекс банківської діяльності (Банківський кодекс), який визначав би правове положення суб'єктів банківської системи держави, підстави створення і порядок діяльності комерційних банків, регулював розрахункові та кредитні відносини, а також регулював інші відносини у сфері банківської діяльності; надання правовій базі регулювання діяльності банків ознак

стабільності та прогнозованості розвитку; розроблення норм банківського законодавства щодо забезпечення належного рівня корпоративного управління в банках України.

В Україні, Національний банк України рекомендує банкам установлювати систему винагороди, яка забезпечує ефективне управління ризиками, ураховує стратегічні цілі банку і сприяє дотриманню корпоративних цінностей [55]. Регулятор пропонує, щоб рада банку встановила критерії для визначення базової (фіксованої) частини винагороди, яка відображає рівень професійного досвіду та організаційної відповідальності з огляду на посадові інструкції працівника, та змінної частини винагороди, яка відображає послідовне і виважене з огляду на ризики виконання обов'язків із результатом, що перевищує вимоги посадової інструкції працівника. НБУ не встановлює, яку саме інформацію про винагороду банки повинні оприлюднювати в річному звіті, а віддає це питання на розсуд ради, яка затверджує політику винагороди, визначає обсяг інформації про виплату винагороди.

## **Висновки до розділу 1**

Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Побудова якісної системи корпоративного управління – процес тривалий, і від його результату залежить діяльність цілої компанії. З огляду на різноманітність бізнесу, системи корпоративного управління також можуть мати різну форму, оскільки нормативно-правове регулювання тієї чи іншої сфери діяльності може напяму впливати на управління компанією.

Виокремлено три основні теорії корпоративного управління: агентська теорія, теорія управляючих та теорія зацікавлених сторін. Стейкхолдерська теорія підприємства існує як окремий напрям економічних досліджень та активно обговорюється науковцями вже близько чверті століття.

Представлено визначення стейкхолдери – це групи економічного впливу комерційного банку( фізичні та юридичні особи), які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень комерційного банку, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів.

Визначено класифікацію зацікавлених сторін за рівнем впливу на цільову функцію компанії, а саме: група формування нормативного впливу, група визначаючого впливу, групи функціонального впливу та дифузні групи непрямого впливу.

Проаналізовано стейкхолдерів банку в залежності від середовища банку. До зовнішніх віднесено: споживачі банківських продуктів, банки-конкуренти. До внутрішніх віднесено: акціонери банку, топ-менеджери, непривілейовані працівники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БАНКІВСЬКОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Сучасний стан розвитку банківського бізнесу

Управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі складних процесів економічного, політичного та соціального характеру. Тому, за доцільне є вирішення наступних питань: вибір адекватної моделі ефективності, розробка системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів банку, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними.

Якщо узагальнити ключові виклики для банківського бізнесу, то їх можна розкрити:

1. з позиції інтересів клієнтів: виникає потреба у запровадженні нечисленних, але «дорогих» з позиції впровадження та обслуговування банківських продуктів та послуг; необхідність врахування ряду регуляторних обмежень до банківського продуктового ряду з огляду на нові вимоги захисту прав споживачів фінансових послуг; низький рівень ліквідності ринку фінансових інструментів; поява альтернативних джерел отримання банківських продуктів та послуг (поява «фінансово-технічних» стартапів у банківській сфері, надання послуг небанківськими та навіть не фінансовими установами) [58];

2. з позиції інтересів інвесторів (власників) банківського бізнесу: пошук адекватного вкладення капіталу бізнесу; готовність отримувати нижчий рівень прибутку в умовах зниженого ризику; скорочення витрат та пошук нових прибуткових каналів ведення банківського бізнесу [59];

3. з позиції регулятора: банки та фінансова система в цілому більш стабільна та надійна; витрати банків суттєво зростають; недостатній рівень довіри

до банків та фінансової системи з боку громадянського суспільства; розвиток небанківських джерел задоволення інвестиційних потреб економіки (зокрема створення альтернативних ринків капіталу).

Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість виокремити наступні проблеми, що стримують її розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного рішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилось, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилася; банківський нагляд не в змозі проводити макропруденційний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії [60].

У таблиці 2.1 наведено динаміку щодо кількості зареєстрованих банків, в тому числі і тих, що мають іноземний капітал.

За показниками, що наведено у табл. 2.1, можна зробити висновки, що загальна кількість діючих банків скоротилася за період, який досліджується на 101 установу. Що стосується банків з іноземним капіталом, то їх кількість за період змінювалася, так максимальна кількість банків з іноземним капіталом була у 2011-2012 рр. – 53 банки, а мінімальна у 2016-2017 рр. та 2018 р. – 38 та 37 банків відповідно. Отже можна зазначити, що присутність банків з іноземним капіталом теж здійснює вагомий вплив на розвиток конкуренції в банківській системі.

Далі розглянемо показники банківської діяльності(активи, зобов'язання, капітал, доходи та витрати) по групам, такі як:

- банки з державною часткою – банки, в яких держава прямо чи опосередковано володіє часткою понад 75% статутного капіталу банку.
- банки іноземних банківських груп – банки, контрольні пакети акцій яких належать іноземним банкам або іноземним фінансово-банківським групам.
- банки з приватним капіталом – банки, в яких серед кінцевих власників істотної участі є один чи кілька приватних інвесторів, що прямо та/або опосередковано володіють не менше ніж 50% статутного капіталу банку.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників щодо кількості зареєстрованих банків в Україні за 2011-2021 рр.

Показник	Станом на 01.01.									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість банків за реєстром	176	176	180	163	117	96	82	77	75	71
Із них: з іноземним капіталом	53	53	49	51	41	38	38	37	35	33
У т.ч. зі 100% іноземним капіталом	22	22	19	19	17	17	18	23	23	23
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	41,9	39,5	34	32,5	43,3	37,8	29,2	28,2	28,7	28,8

Джерело: складено автором за матеріалами [56]

Про складну фінансову ситуацію в банківському секторі України свідчить і значення міжнародного індексу глобальної конкурентоспроможності (WEF) за складовою «Фінансовий сектор», за яким Україна з індексом 42,3 займає 136 позицію серед 141 країни, що приймали участь у рейтингуванні. За глибиною проникнення фінансового сектору в економіку – 97 позицію (з індексом 30), щодо фінансування малих та середніх підприємств – 112 (39,2), за ринковою капіталізацією – 112 (з індексом 4,0) (рис. 2.1.).

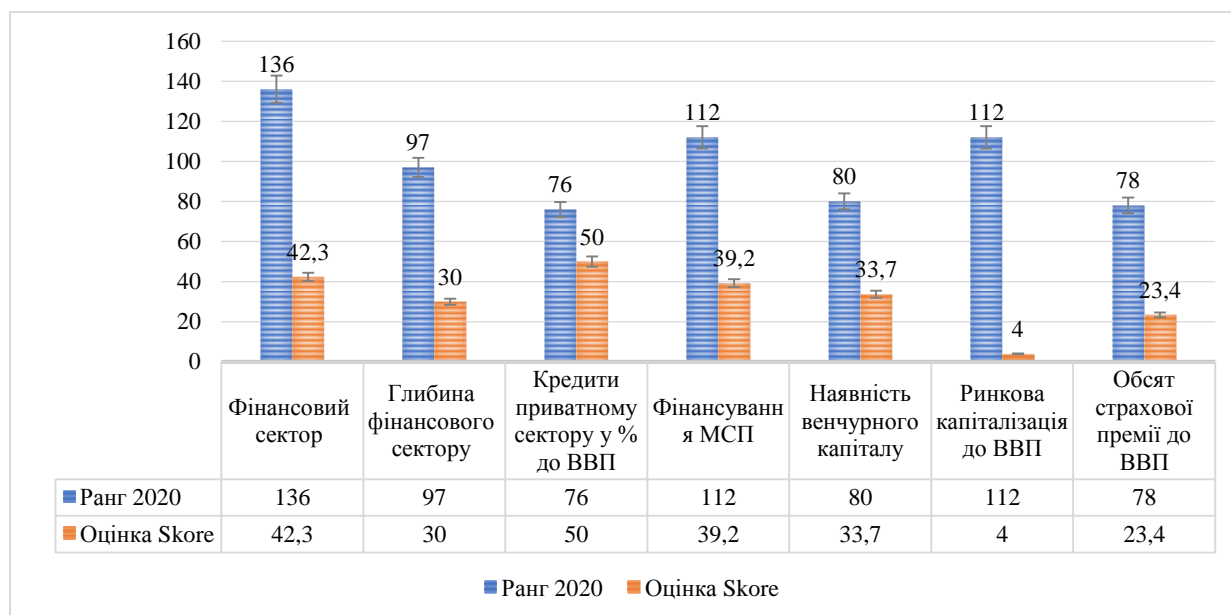


Рис.2.1.Рейтинг WEF для фінансового сектору України (глибина проникнення)

*Джерело:* складено автором за матеріалами [108]

Як показує вітчизняний досвід, в наслідок несприятливих економічних процесів українські банки були вимушені перейти до короткострокового залучення коштів, тобто коли депозити приймаються на такий період, у межах якого темпи інфляції більш чи менш точно можуть бути передбачені. Використання облікової ставки НБУ як орієнтиру ціни на депозитні та кредитні продукти цілком логічне, оскільки в обліковій ставці очікуваний рівень інфляції вже врахований, а в Україні саме інфляція є головним чинником, що впливає на рівень банківських ставок.

Для того, щоб банки мали змогу залишатися конкурентоспроможними, вони в першу чергу повинні мати позитивні економічні показники, що в свою чергу свідчить про їх ефективну діяльність.

Представлена ситуація зумовлена взаємовідносинами держави як зовнішнього стейкхолдера (регулятора банківської діяльності) та банків. Проблема полягає у тому, що банки, складаючи основу фінансової системи та фактично являючи собою підприємства, зацікавлені у забезпеченні виконання своїх інтересів, а держава діє в інтересах всього суспільства, а тому банки фактично мають подвійний захист – з одного боку їх ефективна діяльність є гарантом стійкості банківської системи, а з іншого, вони є підприємствами, інтереси яких також мають захищатися державою.

Слід зазначити, що високі показники прибутковості банківського сектору в 2020 році насамперед були обумовлені високоприбутковою діяльністю Приватбанку, прибуток якого склав 32609 млн грн., або 54,7% від загальної суми прибутку по системі банків України [45]. А також зменшенням резервів на покриття ризиків за активними операціями на 64376 млн грн., або на 11,6% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

## Динаміка основних показників діяльності банків України

Показники	01.01.2020	01.01.2021	Відхилення	
			Млн грн	%
Активи				
Загальні активи	1 910 614	1 982 628	72 014	3,8
Резерви за активними операціями банків	556 445	492 069	-64 376	-11,6
Високоліквідні активи, з них:	244 345	360 735	116 390	47,6
Кредити надані клієнтам, в т.ч.	86 748	118 221	31 473	36,3
Кредити, що надані суб'єктам господарювання	1 118 860	1 033 539	-85 321	-7,6
Кредити, що надані фізичним особам	919 071	822 020	-97 051	-10,6
Вкладення в цінні папери та довгострокові інвестиції, в т.ч.	480 615	538 943	58 328	12,1
ОВДП	407 443	367 061	-40 382	-9,9
Частка ОВДП в загальних активах, %	21,3	18,5	-2,8	x
ПАСИВИ	1 359 703	1 494 460	134 757	9,9
Власний капітал	154 960	200 854	45 894	29,6
Зобов'язання	1 204 743	1 293 606	88 863	7,4
Кошти суб'єктів господарювання	406 367	498 156	91 789	22,6
Кошти фізичних осіб	508 457	552 592	44 135	8,7

Джерело: складено автором за матеріалами [68,68]

Про певну фінансову стабільність і зниження ризиків в діяльності банків у 2018-2019 рівень волатильності фінансового результату (табл. 2.3.). У 2019 році квадратичний коефіцієнт варіації ( $K\sigma$ ) знаходився в допустимих межах і склав 30,6% (у 2018 р. – 147,9%). Це є найкращий результат за весь період з 2006 року (22,1%). У 2020 році банки отримали 41,3 млрд грн чистого прибутку, що на 10% менше аналогічного періоду минулого року, коли банківський сектор заробив 49,69 млрд грн. У 2020 році з 73 платоспроможних банків 65 банків були прибутковими та отримали чистий прибуток 47,7 млрд грн, що перекрыло збитки 8 банків на загальну суму 6,4 млрд грн.



Таблиця 2.3

## Оцінка стабільності фінансового результату банків України

Роки	Середній млн.грн	прибуток/збиток,	Волатильність фінансового результату, %
2004		117,5	44,3
2006		345,3	22,1
2008		698,5	55,1
2012		408,3	91,9
2013		266,3	565
2014		-287,3	1857,1
2018		1862	147,9
2019		4969,5	30,6
2020		4135,3	27,5

*Джерело:* розраховано автором за матеріалами [67]

Доцільним буде провести аналіз динаміки власного капіталу на діяльність банківської системи України за період з 01.01.2016 по 01.01.2021 роки.

Впродовж двох наступних років спостерігається впевнене збільшення власного капіталу (станом на 01.01.2017 р. – 124,67 млрд грн, на 01.01.2018 р. – 159,85 млрд грн). За 2018 рік обсяг власного капіталу незначно зменшився на 8,83% та станом на 01.01.2019 р. склав 145,74 млрд грн. І нарешті найбільшого обсягу власного капіталу БСУ отримала на початку 2020 року (199,92 млрд грн), а на 01.01.2021 року обсяг власного капіталу БСУ дорівнював (210,858 млрд грн.), тобто темп росту за 2019 рік склав 37,18%.

Оскільки власний капітал будь-якого банку є джерелом ресурсів та складає фінансову основу його діяльності, проаналізуємо динаміку власного капіталу по всій банківській системі України (БСУ) за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р. (рис.2.2).

Рисунок 2.2. наочно показує, що за аналізований період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021р. найменший обсяг власного капіталу (94,91 млрд грн) склав на початку 2016 року.

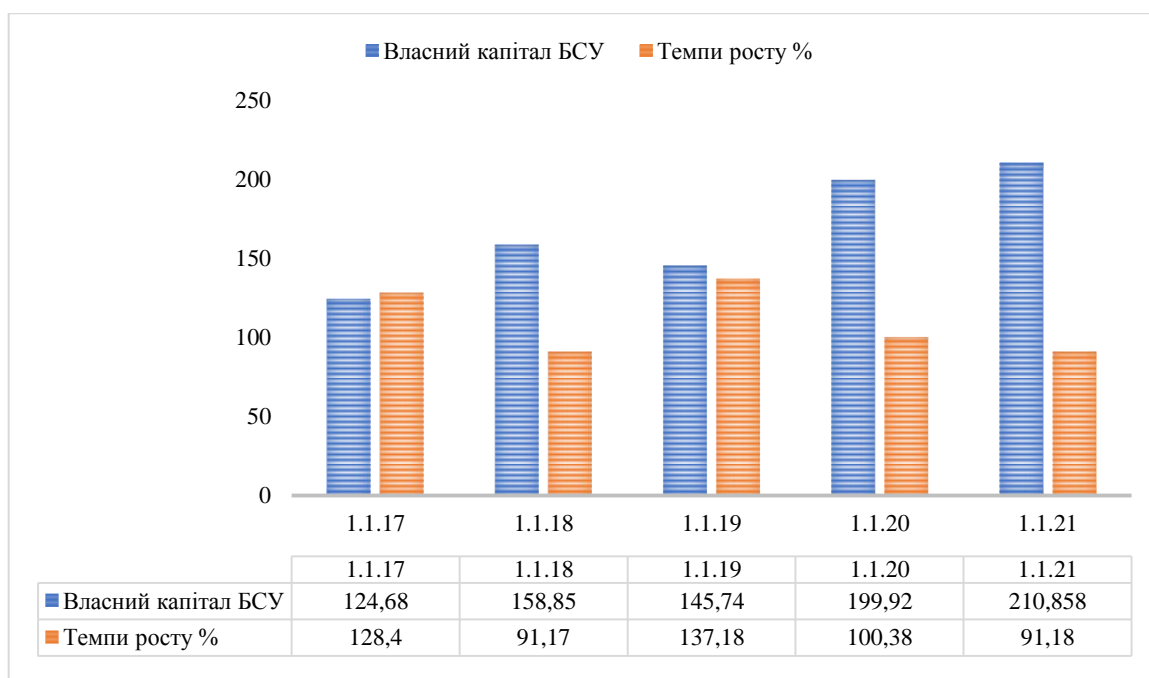


Рис. 2.2. Динаміка власного капіталу БСУ в Україні за період 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р., в млрд грн та %.

*Джерело:* систематизовано автором з використанням [70;71]

Якщо провести загальний аналіз за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р., то ми бачимо що обсяг власного капіталу БСУ має тенденцію до стрімкого збільшення (на 105,76 млрд грн або на 111,43%).

Таким чином, можна зробити висновок, що банківська система України має змогу збільшувати обсяги власного капіталу та, відповідно, підвищувати стан фінансової основи діяльності за всіма банками.

Оскільки власний капітал є однією зі складових пасивів будь-якого банку, проаналізуємо динаміку пасивів БСУ та його складових за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р. (рис.2.3).

За аналізований період найменші обсяги пасивів БСУ склали на початок 2016 року (1252,57 млрд грн). Впродовж подальших років обсяги пасивів щорічно зростали та станом на 01.01.2021 склали 1590,02 млрд грн, тобто за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р. зросли на 240,73 млрд грн або на 19,22%. Це сталось внаслідок збільшення, в першу чергу, зобов'язань (на 335,64 млрд грн або на 11,72%) і в другу – обсягів власного капіталу (на 105,01 млрд грн або на 110,64%).

Також за перше півріччя 2020 року спостерігалось поступове збільшення як обсягів пасивів (на 97,39 млрд грн або на 6,52%), так і зобов'язань (на 96,64 млрд грн або на 7,47%) та власного капіталу (на 75 млн грн або на 0,38%) БСУ

Доцільним буде проаналізувати обсяги активів БСУ за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р.

Зазначимо, що за аналізований період з 01.01.2015 р. по 01.01.2021 р. загальні обсяги чистих активів БСУ збільшились на 338,12 млрд грн або на 26,99% %, і за останніми даними станом на 01.09.2021 р. склали 1900,35 млрд грн. Це відбулося внаслідок збільшення обсягів кредитно-інвестиційного портфеля та високоліквідних активів.

Отже, за останніми даними станом на 01.01.2021 р. пасиви БСУ склали 1590,69 млрд грн, зобов'язання БСУ – 1390,02 млрд грн, власний капітал БСУ – 200,67 млрд грн, що є найбільшими показниками за аналізований період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р.

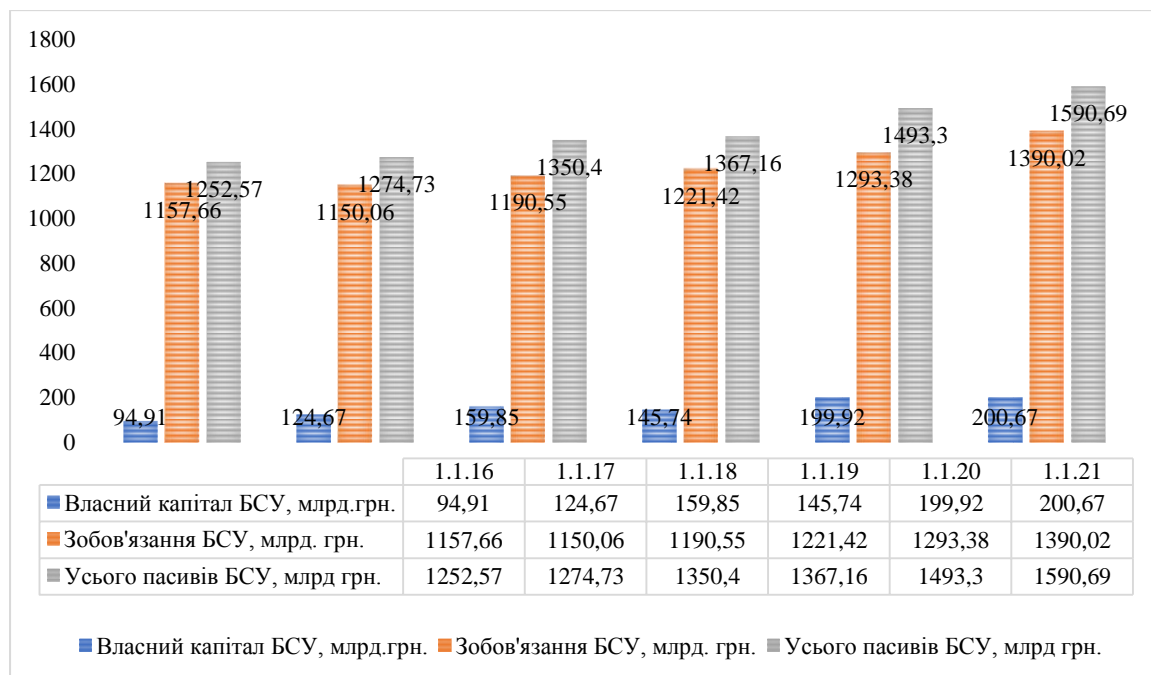


Рис.2.3. Динаміка пасивів, зобов'язань і власного капіталу БСУ за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р., в млрд грн та %.

Джерело: систематизовано автором з використанням [73;72]

На початку 2015 року загальні активи БСУ становили 1 252,57 млрд грн, загальні зобов'язання — 1 157,66 млрд грн (співвідношення активів до

зобов'язань — 1,08). На початку 2021 року активи сягнули 2 210,65 млрд грн, а зобов'язання — 1 613,20 млрд грн. Тобто загальні активи збільшилися на 176 %, зобов'язання на 139 %, а співвідношення активів до зобов'язання збільшилося до 1,37 (причому найбільшого свого значення сягнуло у 2018 році – 1,58).

Однак за аналізований період обсяги кредитного портфеля БСУ на початку 2016 року обсяги кредитного портфеля склали 713,97 млрд грн, на початку 2017 року – 566,61 млрд грн, на початку 2018 року – 561,33 млрд грн, на початку 2019 року – 594,00 млрд грн, на початку 2020 року – 562,16 млрд грн, а ось станом на 01.01.2021 рік ще знизились та склали 535,48 млрд грн.

З аналізу рисунка 2.4. можна дійти висновку, що обсяги кредитування за всіма банками України поступово знижуються. На таке зменшення кредитного портфеля можуть впливати інші фактори (навіть такий як наслідки всесвітньої пандемії, пов'язаної з COVID-19 на початку 2020 року). За аналізований період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р. інвестиційний портфель БСУ навпаки майже щорічно збільшувався. Тобто за весь період обсяг кредитного портфеля БСУ збільшився на 255,06 млрд грн або на 138,97% і станом на 01.01.2021 р. склав 1 473 млн грн.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників банківської системи України за період 01.01.рр.

Показники (млрд. грн)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Власний капітал	94,91	116,43	157,36	146,43	200,85	210,86
Загальні активи	1 252,57	1 257,64	1 867,66	1 935,19	1 982,63	2 210,65
Загальні зобов'язання	1 157,66	1 142,21	1 190,51	1 221,79	1 293,61	1 613,20
Прибуток/збиток	-79,15	-193,37	-28,10	16,47	59,63	41,30
ОВДП	н/д	н/д	362,940	378,344	334,382	518,778
Співвідношення активів до зобов'язань	1,08	1,10	1,57	1,58	1,53	1,37

*Джерело:* розраховано автором за матеріалами [1].

Для більш комплексного аналізу розглянемо динаміку фінансових результатів БСУ у вигляді прибутку або збитку після оподаткування банків України (рис. 2.5).

Також необхідно звернути увагу й на те, що за перше півріччя 2020 року був зафіксований прибуток у розмірі 28,96 млрд грн, що більше на 7,24 млрд грн, ніж річний прибуток станом на 01.01.2019 р. Така тенденція до збільшення прибутку БСУ є безперечно позитивною.

Не можна упустити й того факту, що станом на 01.01.2017 р. року був зареєстрований найбільший збиток БСУ у розмірі 160,14 млрд грн за аналізований період.

Як видно з рис. 2.5, станом на 01.01.2016 р., 01.01.2017 р. та 01.01.2018 р. БСУ зазнала збитків у розмірі 77,94 млрд грн, 160,14 млрд грн та 28,10 млрд грн, відповідно. А ось за останні 2 роки БСУ вдавалось виходити на позитивний фінансовий результат – прибуток у розмірі 21,72 млрд грн та 58,36 млрд грн.

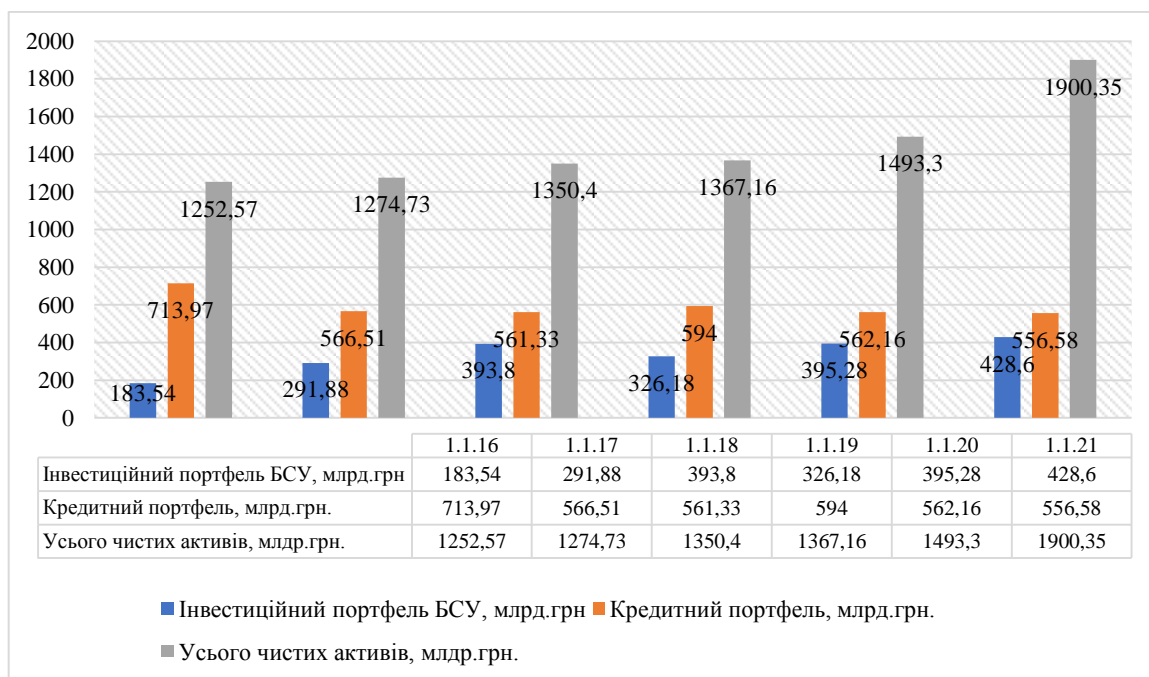


Рис.2.4. Динаміка чистих активів, кредитного та інвестиційного портфелів БСУ за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р., в млрд грн та %.

*Джерело:* систематизовано автором з використанням [73;74]

За результатами проведеної оцінки можна стверджувати, що у 2020, 2021 році і впродовж наступних років, внаслідок проведення якісної монетарної політики НБУ та як слід уповільнення інфляції, є привід очікувати збільшення чистого прибутку БСУ. Така позитивна тенденція оновить банківський сектор України, що призведе до його прибутковості та ефективності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що у період загрози світової фінансово-економічної кризи банки України мають певний запас стійкості щодо капіталу, ліквідності, сформованих резервів на покриття ризиків за активними операціями. Але цей запас стійкості може швидко зникнути, якщо не будуть застосовані ефективні стабілізаційні механізми, що ґрунтуються на ризик-орієнтованому підході.

Важливо зазначити, що за останніми даними 2019 рік став роком рекордних показників у сфері фінансово-банківської діяльності. Згідно зі статистичними даними приведених на офіційному сайті НБУ, прибуток БСУ за 2019 рік сягнув історичного максимуму: платоспроможні банки отримали 58,36 млрд грн чистого прибутку, що перевищило тогорічний історичний рекорд у 2,7 рази.

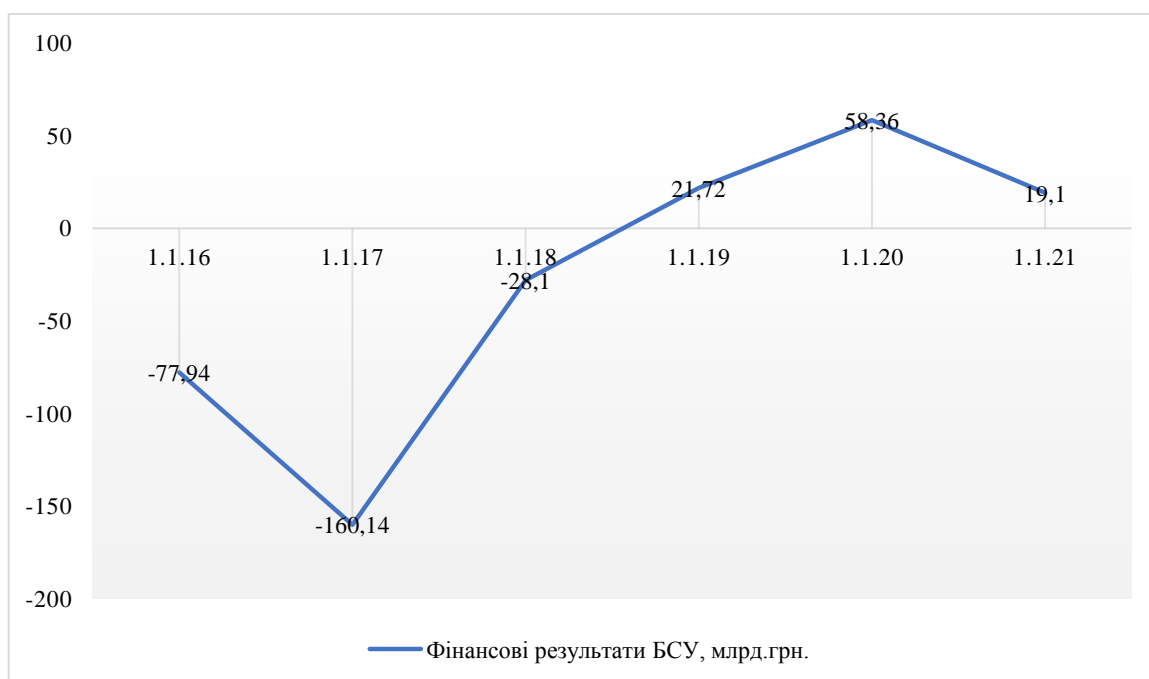


Рис. 2.5 Динаміка фінансових результатів БСУ за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2021 р., в млрд грн та %.

*Джерело:* систематизовано автором з використанням наукових джерел [11;12]

В умовах загрози світової фінансово-економічної кризи зросла вразливість фінансового сектора до макроекономічних шоків. У зв'язку з цим, в сучасних умовах загрози світової фінансово-економічної кризи, важливого значення набуває впровадження ефективних інструментів забезпечення фінансової

стабільності, включаючи як ризик-орієнтований і консолідований нагляд, так посилення макропруденційної складової банківського нагляду.

Для успішного розв'язання проблем і забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банків України, підвищення їх системної стійкості і ролі в соціально-економічному розвитку країни та здійсненні прогресивних структурних перетворень в економіці важливу роль відіграє розроблення механізмів стимулюючого банківського регулювання з метою забезпечення економічного зростання в Україні з врахуванням інтересів як суб'єктів господарювання реального сектору економіки, так і банків в контексті оптимізації ризиків в їх діяльності.

## **2.2. Оцінка індикаторів ефективності корпоративного управління як ознака управління взаємодією із стейкхолдерами банків України**

Сучасні тенденції розвитку банків України пов'язані з активізацією процесів фінансової глобалізації. Під впливом зростання присутності іноземного капіталу банки зіткнулися із посиленням конкуренції та загостренням проблеми обмеженості фінансування на внутрішньому ринку.

Корпоративне управління – це загальний термін, як стверджують вчені Ф. Нойбауер та А. Ланк [75]. Термін включає конкретні питання, породжені складними взаємодіями між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, присутніми в корпоративному середовищі (вище керівництво, акціонери, ради директорів, інші корпоративні зацікавлені сторони тощо). Термін «управління» визначається Оксфордським кишеньковим словником сучасної англійської мови як «дія чи спосіб управління» []; в архаїчному розумінні цього терміну він пояснюється як «впливання». Як правило, управління стосується того, як щось регулюється, тоді як «керувати» означає: адмініструвати, спрямовувати, наказувати, контролювати, панувати, правити, наглядати. Основою цих пояснень загальних термінів

«управління» та «керування» є ідея керівництва та контролю. Отже, специфічний термін «корпоративне управління» стосується способу управління та контролю компаній.

Особлива увага відводиться наглядовій раді, яка з органу, що задовольняла більшою мірою інтереси акціонерів, повинна перетворитися на основну складову банку, що несе його корпоративну відповідальність.

Так наглядова рада повинна відповідати за стратегічне управління банком, що уособлює собою безпеку та фінансову стійкість банку, відповідність законодавчим нормам, забезпечення власне ефективного корпоративного управління [76].

Також наглядова рада повинна створити комітети з питань аудиту, з управління ризиками та комітет з питань винагороди. Дані комітети покликані допомогти в забезпеченні ефективної діяльності банку [77].

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

Треба зазначити, що Законом України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення питань організації корпоративного управління в банках та інших питань функціонування банківської системи" від 30.06.2021 року передбачено, що корпоративне управління в банках буде зміцнюватися через підвищення відповідальності ради та правління за ухвалені рішення, встановлення додаткових вимог до членів ради та правління банку, зокрема щодо їхньої колективної придатності.

Рада банку отримає більше повноважень. Так, розширюється перелік питань, що належать до виключної компетенції ради банку, зокрема щодо проведення оцінки діяльності правління, визначення політики винагороди в банку, затвердження та контролю дотримання кодексу етики, політики



запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів у банку. Рада системно важливого банку буде зобов'язана створити три постійно діючі комітети: з питань аудиту, з управління ризиками, з питань винагород, які мають очолюватися незалежними директорами [78].



Рис.2.7. Основні ознаки корпоративного управління

Джерело: складено автором за матеріалами [77]

Ухвалений Закон також уточнює окремі норми банківського законодавства, зокрема щодо ліцензування банків, погодження набуття істотної участі в банках та вимог до структур власності банків, консолідованого нагляду за банківськими групами.

Ефективність внутрішніх механізмів в рамках внутрішньої підсистеми залежить від рівня концентрації власності та контролю. Разом внутрішні та зовнішні механізми здатні як доповнювати, так і компенсувати одне одного залежно від відносної підтримки приватної та державної ініціативи (рис. 2.7).

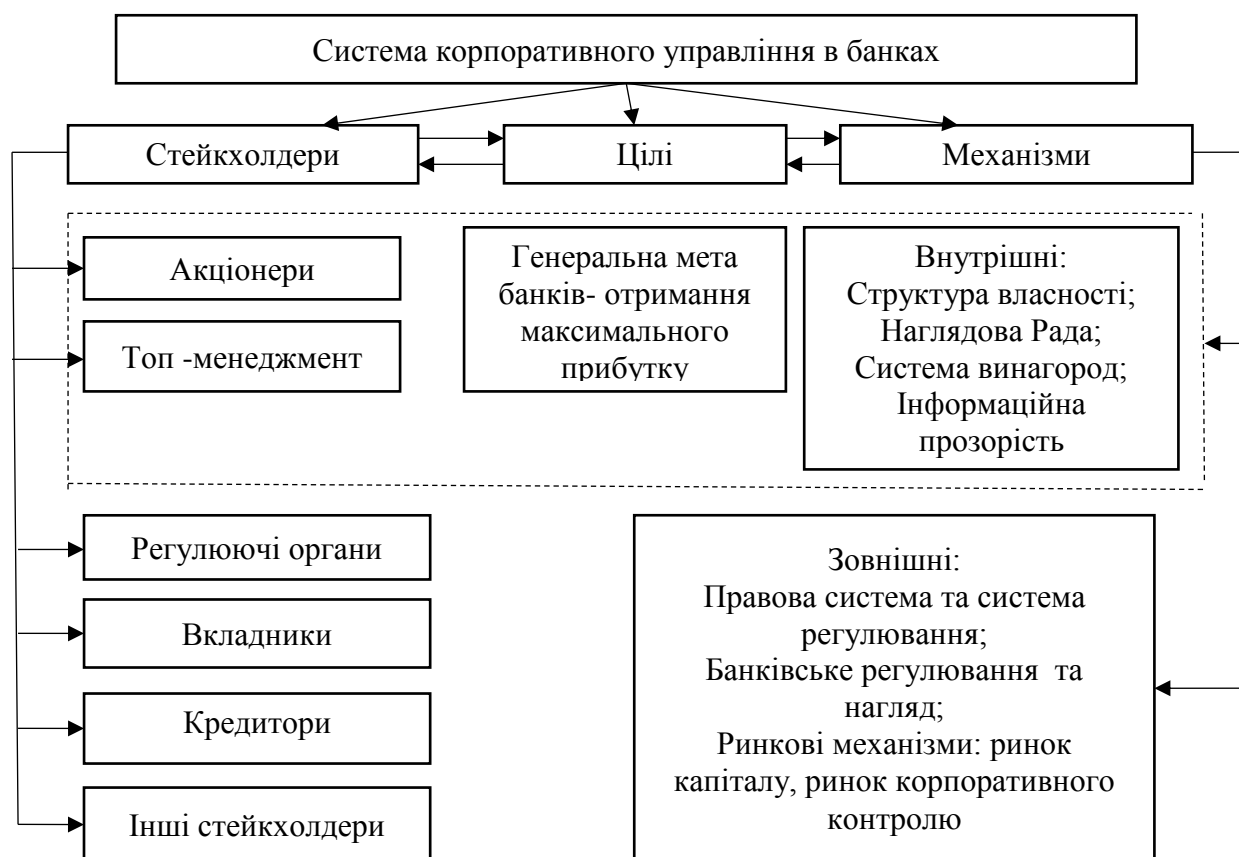


Рис. 2.7 Схема системи корпоративного управління

Джерело: складено автором за матеріалами [85]

За рейтингом надійності за підсумками 01.08.2021 року використано наступні банки: АТ «Райффайзен банк» (Raiffeisen Bank, Австрія), АТ «Креді Агріколь Банк» (Credit Agricole, Франція), АТ «Укрсиббанк» (BNP Paribas Group, Франція), АТ «Ситибанк» (Україна) (Citibank, США), АТ «ОТП Банк» (OTP Bank, Угорщина), АТ «Кредобанк» (PKO Bank Polska, АТ «ПроКредит Банк» (ProCredit Bank, Німеччина), ПрАТ «ПриватБанк» (державний), АТ «Ощадбанк» (державний), АБ «Укргазбанк» (державний), АТ «Укрексімбанк» (державний), АТ «Альфа-Банк» (AVH Holdings, Люксембург), АТ ПУМБ (СКМ Фінанс, Україна), АТ «ІНГ Банк Україн»а (ING Group, Нідерланди), АТ «Правекс-банк» (Intesa Sanpaolo, Італія) [89]. Можливо зробити висновок, що до більш надійних банків відносяться банки з державною формою власності та банки іноземних груп.

На підставі вище зазначеного, можна виокремити ключових гравців, від яких залежить робота банку (таблиця 2.2).

## Характеристика ключових гравців, від яких залежить робота банку

Назва ключового гравця	Характеристика
регуляторні та наглядові агентства	встановлюють регуляторні межі, включаючи обмеження на концентрацію ризику та інші параметри управління ризиком в банківському секторі, відстежують його фінансову життєздатність і ефективність, перевіряють відповідність регуляторним положенням. В Україні дана роль покладена на Національний банк України;
акціонери	мають право призначати відповідальних менеджерів за процес корпоративного керівництва;
Рада Національного банку	організовує політику управління ризиками та інші типи банківської політики, визначає стратегічні напрямки в діяльності банків;
Головні менеджери	організація механізмів роботи банку в операційний час з метою досягнення максимальної ефективності, повинні відповідати певним професійним вимогам, які водночас передбачають дотримання етичних норм, наявність досвіду і компетентності для управління банком;
Внутрішній аудит і аудиторський комітет	здійснення незалежної оцінки щодо відповідності банку внутрішнім системам контролю, перевіряє здійснення практики бухгалтерського обліку;
Зовнішній аудит	надають незалежну оцінку політиці управління ризиками банками;
Інвестори / вкладники	головний ресурс банку; наполягають на розкритті всієї необхідної інформації з ціллю максимального захисту своїх інвестицій;
Рейтингові агентства і засоби масової інформації	є головним інформатором суспільства щодо стану тієї чи іншої банківської установи та підкреслюють ризики даного банку.

*Джерело:* складено автором за матеріалами [86]

Пандемія вірусу COVID-19, яка охопила світ та Україну, створює серйозні виклики і для банківської системи. При цьому саме банки залишаються у центрі уваги в боротьбі з кризовими факторами. Однак, слід зазначити, що у порівнянні з кризами 2008–2009 і 2014–2015 рр. як і зарубіжні, так і вітчизняні банки є більш стійкими. Відразу декілька факторів позитивно на це вплинули. По-перше, банківська система виявилася набагато краще підготовлена до цієї кризи, ніж до всіх попередніх. В останні роки власний капітал банків зростав, показник достатності капіталу істотно перевищував мінімальний рівень. Його надлишок банки тепер можуть використати для поглинання кредитних збитків та для подальшого кредитування. Банки стали високоефективними та прибутковими,

тож, урешті, самі генерують капітал. Отже, стійкості банків сприятимуть нагромаджені запаси капіталу, яких достатньо для покриття можливих втрат за кредитами в разі реалізації негативного стресового сценарію розвитку економіки [100].

Найбільш прибуткові та збиткові банки України наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Топ найбільш прибуткових та збиткових банків України у 2020 році

Банк	Прибуток, млрд. грн.	Банк	Збиток, млрд. грн.
АТ КБ «ПриватБанк»	22,853	АТ «Укрексімбанк»	-3,173
АТ «Ощадбанк»	4,798	ПАТ «Промінвестбанк»	-6,7134
АТ «Райффайзен Банк»	4,197	АТ «ПРАВЕКС БАНК»	-1,475
АТ «Пумб»	2,3	АТ «БТА Банк»	-8,082
АТ «ОТП Банк»	1,76	АТ «ЮНЕКС Банк»	-2,81
АТ «Укрсиббанк»	1,176	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	-1,47
АТ «Сітібанк»	1,97	АТ «ОКСІ Банк»	-9,86
АТ «Креді-Агріколь Банк»	8,1727	АТ «АП Банк»	-5,73
АТ «Альфа-Банк»	8,54	АТ «Банк Траст-капітал»	-6,2
АБ «Укргазбанк»	7,254	АТ «Банк Форвард»	-4,4

*Джерело:* складено автором за матеріалами [90]

Для взаємовідносин зі стейкхолдерами має важливий вплив визначення банків за депозитами клієнтів банків, які є привілейованими для їх розміщення (табл. 2.4).

Слід відмітити, що рівень проблемних кредитів в банківській системі перевищив 50 %. Банки зіткнулися з курсовою проблемою – вони змушені повертати термінові валютні депозити, в той час як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижується.

Таблиця 2.4

ТОП-10 рейтинг великих банків за депозитами домашніх домогосподарств та корпоративного бізнесу у 2020 р., тис грн.

Банк	Депозити домашнім домогосподарствам		Банк	Депозити корпоративному бізнесу	
	усього	у тому числі на вимогу		усього	у тому числі на вимогу
АТ КБ «ПриватБанк»	159 561 569	40 457 303	АТ «Ощадбанк»	73 932 281	29 167 207
АТ «Ощадбанк»	74 603 999	17 452 423	АТ «Укрексімбанк»	64 568 757	54 224 573
АТ «Укрексімбанк»	23 833 267	6 785 572	АБ «Укргазбанк»	42 301 361	23 044 684
АТ «Райффайзен Банк»	18 342 288	12 188 004	АТ КБ «ПриватБанк»	39 875 434	19 827 482
АТ «Альфа-Банк»	17 642 822	3 156 410	АТ «Райффайзен Банк»	29 214 610	25 317 936
АБ «Укргазбанк»	15 603 119	3 688 050	АТ «Укрсиббанк»	22 096 360	19 662 901
ПАТ «Укрсоцбанк»	15 315 647	4 481 489	АТ «Сітібанк»	19 071 553	18 537 378
АТ «ПУМБ»	14 341 302	3 815 535	АТ «ПУМБ»	18 460 769	12 578 811
АТ «Укрсиббанк»	11 849 687	10 170 287	АТ «Креді-Агріколь Банк»	18 294 697	10 380 482
АТ «ОТП Банк»	9 142 769	6 789 443	АТ «Альфа-Банк»	13 573 756	5 998 015

Джерело: складено автором за матеріалами [91]

Міністерство фінансів України публікує рейтинг банків за їх стресостійкістю (табл. 2.6).

Як ми бачимо, у таблиці 2.6 приведено рейтинги які відрізняються між собою, тому зазначимо, що результат який ми прагнемо отримати від проведення дослідження багато в чому залежить не тільки від факторів впливу, а і від того як саме, за допомогою якої з методик проводиться дослідження.

Таблиця 2.6

## Рейтинг фінансової стійкості банків за другий квартал 2021 р.

(складено автором за матеріалами [59])

Назва банку	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Рейтинг за депозитами фізичних осіб
Райффайзен банк Аваль	4,54	4,2	4,8	4,73	4
Креді Агріколь Банк	4,19	4	4,1	4,64	12
Укрсибнак	4,16	3,5	4,6	4,82	8
Кредобанк	4,03	3,8	4,3	4,11	13
ОТП Банк	4,00	4,1	3,6	4,38	10
Альфа-Банк	3,82	3,2	4,4	4,29	3
Правекс Банк	3,74	3,6	3,9	3,76	23
ПУМБ	3,61	3	4,2	4,02	15
Укргазбанк	3,61	3,3	3,5	4,47	6
Приватбанк	3,59	3,2	3,6	4,47	1

*Джерело:* складено автором за матеріалами [93]

Окрім цього, в момент цієї кризи у банків не було будь-яких проблем з ліквідністю. Ліквідність банківських установ висока як у гривні, так і в іноземних валютах. На тлі структурного профіциту ліквідності і достатньої пропозиції коштів на грошовому ринку ризики ліквідності банківського сектору залишаються збалансованими. Однак в середньостроковій перспективі окремі банки можуть зіштовхнутись з додатковою потребою в ліквідності. У зв'язку з цим НБУ скасував цілу низку заходів, починаючи від перевірок банків і закінчуючи стрес-тестуваннями. Також НБУ пом'якшив певні нормативні і регулятивні вимоги до банків [101].

У період пандемії банки були змушені конкурувати в нових умовах. Вони повинні були забезпечити працездатність всіх своїх сервісів для клієнтів. Банки також прагнули показати, наскільки відповідально вони себе ведуть щодо свого клієнта, а це і обслуговування в нових форматах, і додаткові бонуси, і готовність банків іти на компроміси.

Окрім цього, пандемія ставить нові вимоги до менеджерів і співробітників банків. При цьому продуктивне співробітництво після кризи вимагає не лише

концепцій домашнього офісу. Протягом останніх десятирічь банки зіштовхуються із багаточисельними інноваціями у фінансовому секторі.

На сучасну етапі відбуваються новітні процеси через біометричні та хмарні технології, технології розподільчих бухгалтерських книг і робототехніку.

В процесі досліджень Horn&Companу впливу COVID-19 на ринок праці більшість респондентів – працівників банків, що брали участь в опитуванні, позитивно оцінюють наслідки пандемії в найближчі шість місяців у своєму професійному середовищі (табл. 2.7).

В дослідженні Function HR респонденти виділили три ключових фактори для покращення не лише для особистого хорошого самопочуття, але і з точки зору продуктивності, дуже важлива емоційна підтримка менеджера на цьому етапі; набагато важливіше за IT-устаткування в домашньому офісі є те, що співробітники знають, куди звертатися у разі виникнення проблем з IT, і те, що вони швидко отримають допомогу; для продуктивної співпраці з домашнього офісу потрібні чіткі правила спілкування і визначені робочі інструкції.

Для менеджерів цінними ідеями є результати дослідження «Робочий світ 4.0», проведеного в 2019 році Робочою групою «Майбутнє» та Університетом прикладних наук Північно-Західної Швейцарії, а саме [103]:

1. Керівники повинні проявляти емпатію і тактовність. Емоційні менеджери вважаються досить часто як «слабкі». Однак, під час кризи працівників підтримує і мотивує той факт, що Homeoffice: менеджери займаються не лише питаннями роботи, але й повсякденним піклуванням про працівників.

2. Якісний менеджмент включає в себе зважування альтернатив, навіть під час невизначеності, приймає рішення, пояснюючи їх і виправляє їх у випадку сумнівів, якщо виникають нові ідеї.

3. Потрібно постійно взаємодіяти зі своїми працівниками. Тобто доцільно обговорювати зі своїми співробітниками такі питання, як: «З якими проблемами ми зіштовхуємось в команді на даний момент?», «Чому ми можемо навчитись з цього і які перехідні рішення ми повинні безперечно зберегти після закінчення кризи?»

Таблиця 2.7

## Експертне дослідження впливу COVID-19 на співробітників компаній

Дослідження Avantgarde Experts	Дослідження Фонду Бертельсмана	Дослідження Function HR	Дослідження Xing Corona брометр
Деякі респонденти спостерігали появу психологічних і фізичних скарг з початку введення обмежень. Більшість респондентів не мають соціальних контактів. Проте чверть учасників дослідження вважають, що через ситуацію з домашнім офісом процеси займають більше часу. Працівники працюють більш продуктивно, творчо та швидше.	Лідерство було і залишається постійним процесом змін, орієнтованим на рамки компанії. Молоде покоління може мати принципово інші підходи до керівництва й інші потреби. Ці потреби мають бути задоволені. Ясність, живі цінності, амбітні цілі, прямий обмін з колегами і мотивовані співробітники виступають позитивними чинниками.	Більшість менеджерів в цілому задоволені своєю робочою ситуацією в домашньому офісі і підтверджують задовільну продуктивність свого колективу. Майже кожен третій працівник заявляє, що не був забезпечений необхідним технічним устаткуванням і інфраструктурою.	Більше половини працівників з нетерпінням чекають роботи в офісі, в основному завдяки соціальним контрактам. Робочі години сприймаються гучніше а розподіл роботи і особистого життя - як складніше. Все більшого значення набувають безпека роботи і гнучкість робочого часу. Посилився акцент на сім'ю і кращий Work-Life-Balance.

*Джерело:* складено автором за матеріалами [102]

4. Потрібно бути командним гравцем. Тобто потрібно в'яснити, яку підтримку повинна зробити команда і необхідно прислухатись до її рекомендацій. Також необхідно знайти час для задоволення потреб різних осіб.

Отже можемо зробити висновки про те, що поведінка стейкхолдерів залежить від позиціювання банку за різними позиціями його на ринку фінансових послуг. Усіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем, яка визначається підприємствами, з якими стейкхолдери мають стійкі відносини. Ідентифікація стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу є відповідальною складовою управлінської діяльності банку, оскільки є передумовою ведення діалогу з зацікавленими сторонами.



### **2.3. Аналіз рівня ліквідності банків з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів**

Ліквідність банківської системи є важливою умовою ефективної діяльності кожного окремого банку і одним з факторів ліквідності банку. В першу чергу, це пов'язано з тим, що за умови ліквідності системи окремих банків може швидко та відносно дешево покрити дефіцит ліквідності або на короткий строк розмістити надлишкові кошти з низьким рівнем ризику у випадку надлишку ліквідності.

Концепція партнерства у взаєминах з клієнтом передбачає задоволення кредитних заявок, що відповідають стандартам кредитування окремого банку. В іншому разі банк, по-перше, відмовляється від доходів за кредитною операцією і, по-друге, ризикує втратити клієнта через його перехід на обслуговування до іншого банку, що призведе до втрати доходів від співпраці з ним. Це трактування визначає основну відмінність ліквідності та платоспроможності [94]: при одночасному виконанні банком своїх зобов'язань, він повинен бути здатним проводити активні операції, пропонувати продукти, функціонувати у нормальному режимі.

Варто звернути увагу на той факт, що Базельським комітетом розроблено документ «Принципи поміркованого управління та нагляду за ризиком ліквідності» [95], який враховує основні принципи корпоративного управління, проте його остання редакція датується 2008 роком, тому можна констатувати, що основні положення цього документа є застарілими і потребують перегляду, враховуючи досвід управління в умовах світової фінансової кризи. Під корпоративним управлінням у даному контексті мається на увазі сукупність відносин, що визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності банку та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між внутрішніми стейкхолдерами прямого впливу за всіма аспектами його діяльності, в тому числі й з питань управління ліквідністю [96].

Непрямий вплив стейкхолдерів стосується лише формування функціональної складової системи управління, у той час як окремі групи зовнішніх стейкхолдерів за допомогою відповідних каналів та інструментів можуть додатково впливати на формування суб'єктів управління ліквідністю, а саме [97]:

*1. Держава:*

1.1. Фінансовий канал:

1.1.1. Податковий канал: податки, збори, обов'язкові платежі тощо; вплив податкового навантаження на діяльність банку як підприємства;

1.1.2. Інвестиційний канал: прямі інвестиції у статутний капітал банків; недопущення банкрутства системоутворюючих банків;

1.1.3. Борговий канал: операції з борговими цінними паперами власної емісії; зростання/зниження ліквідності банку в результаті проведення операцій з ОВДП;

1.1.4. Квaziфіскальний канал: квазифіскальні операції, державні гарантії за кредитами, наданими підприємствам є інструментом мінімізації індивідуального кредитного ризику.

1.2. Адміністративний канал:

1.2.1. Нормативний канал: встановлення вимог та обмежень щодо діяльності суб'єктів господарювання; законодавче закріплення вимог до діяльності суб'єктів господарювання;

1.2.2. Канал контролю: економічні санкції; стимул до виконання вимог законодавства загальної дії.

1.3. Інформаційний канал:

1.3.1. Канал коригування: розробка та надання рекомендацій суб'єктам господарювання; покращення якості управління чи рекомендації іншого характеру;

1.3.2. Канал загальної дії: інформація про економічну політику держави та її результати; вплив на економічні очікування.

*2. Національний банк України та міжнародні регулятори:*

2.1. Фінансовий канал: процентний канал, канал цін активів, валютний та кредитний канали – операції з рефінансування комерційних банків; операції з цінними паперами на відкритому ринку; депозитні операції; нормативи обов'язкового резервування; офіційний обмінний курс; облікова ставка та процентні ставки за операціями центрального банку; валютні інтервенції; інші інструменти

2.2. Адміністративний канал:

2.2.1. Канал контролю: реєстрація банків та ліцензування їх діяльності, інструменти банківського нагляду, адміністративні чи фінансові санкції; контроль за дотриманням банками вимог законодавства, у т. ч. й щодо ліквідності;

2.2.2. Нормативний канал: встановлення вимог та обмежень щодо діяльності банків; законодавче закріплення вимог до діяльності банків.

2.3. Інформаційний канал:

2.3.1. Канал коригування: розробка та надання рекомендацій банкам; покращення якості управління в банках;

2.3.2. Канал загальної дії: інформування про ситуацію на ринку, її аналіз та прогнозування, ведення статистики [98].

Таким чином, своєчасна ідентифікація зміни стану зовнішнього середовища та характеру його впливу на ліквідність банку є підґрунтям для прийняття вчасних управлінських рішень, тому, вплив зовнішніх стейкхолдерів на ліквідність банку через фінансовий, адміністративний, інформаційний канали, що дає можливість суб'єктам управління вживати необхідні регулюючі заходи для підтримки необхідного рівня ліквідності.

Окрему групу стейкхолдерів банку складають суб'єкти, що не мають у своєму розпорядженні інструментів для прямого впливу на ліквідність банку, але внаслідок своїх правомірних чи незаконних, свідомих чи неумисних дій можуть опосередковано впливати на неї (рис. 2.9).

Основним каналом впливу на ліквідність банку, що об'єднує вищезазначені групи суб'єктів, є інформаційний: рівень довіри до банків, особливо у періоди нестабільності, формується головним чином під впливом даних про окремий банк

чи систему в цілому, які можуть бути достовірними або недостовірними, публічними чи інсайдерськими, розповсюджуючись з метою ознайомлення з реальною ситуацією в банку або задля досягнення цілей рейдерських атак. Для сучасного етапу розвитку суспільства характерним є зростання швидкості обміну інформаційними потоками, тому роль цього каналу та сила його впливу на ліквідність банку будуть зростати.

Об'єктом управління ліквідністю є фінансові потоки та ризик ліквідності банку з урахуванням стратегії його діяльності, впливу зовнішніх факторів та інтересів основних груп зацікавлених осіб, а також ліквідна позиція у короткостроковій перспективі [78].

До суб'єктів управління відносяться особи, групи осіб чи організації, щонають право та повноваження приймати рішення щодо управління об'єктами, процесами чи процесами задля досягнення поставлених цілей. Зауважимо, що склад, структура та характер субординаційних зв'язків між суб'єктами управління визначається специфікою об'єкта управління, а, отже, й відповідними цілями та завданнями, що постають перед відповідальними особами, проте при управлінні ліквідністю задіяні фактично всі суб'єкти, що належать до системи управління банком в цілому.

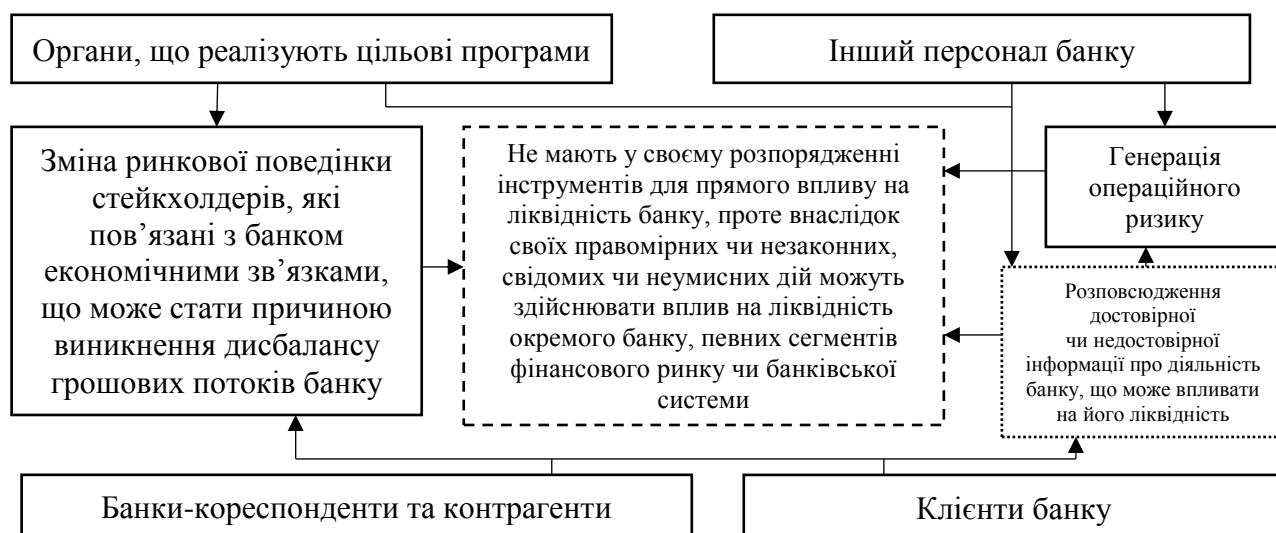


Рис. 2.9. Опосередкований вплив зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів на ліквідність банку

Джерело: складено автором за матеріалами [99]

Вплив акціонерів банку на його ліквідність через інформаційний канал здійснюється за двома основними напрямками:

– шляхом оприлюднення інформації про ключові аспекти діяльності з метою створення позитивного іміджу та недопущення ризику репутації – у цьому випадку власники виступають у ролі трансляторів інформації, сприяючи чи обмежуючи її надходження до зовнішнього середовища;

– через побудову такої системи корпоративного управління, яка, будучи нерозривно пов'язаною з підсистемою інформаційного забезпечення, сприяла б зниженню інформаційної асиметрії та забезпечувала б ефективну координацію дій відповідальних осіб – діяльність акціонерів за цим напрямком пов'язана з організаторськими функціями, виконання яких дозволяє покращити якість управління на всіх його рівнях та етапах [103].

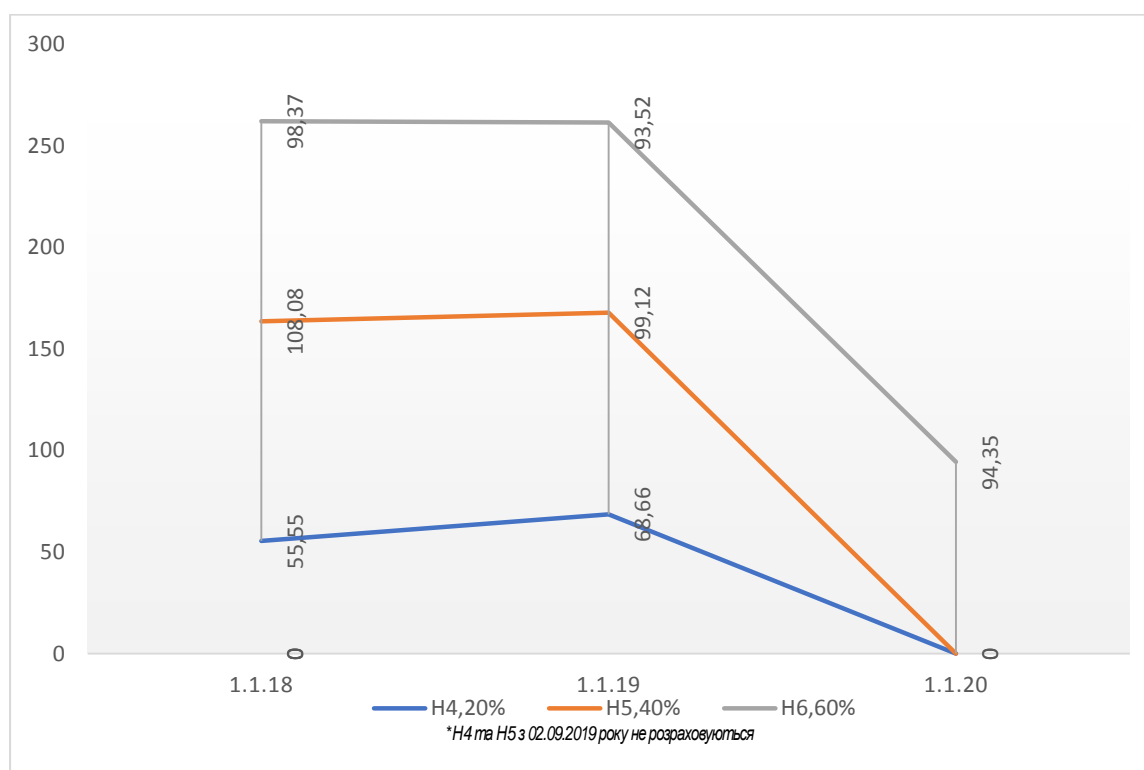


Рис 2.10. Динаміка нормативів ліквідності по банківській системі України за 2018-2020 р.р

*Джерело:* складено автором за матеріалами [81]

Варто зазначити, що згідно із положеннями Інструкції №102 [15] з 2.09.2019 р. такі економічні нормативи, як Н4 та Н5, не розраховують. Це зумовлено тим, що НБУ використовує новий показник для розрахунку ліквідності банку –

коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR). Вважають, що такий коефіцієнт є жорсткішим, аніж нормативи миттєвої та поточної ліквідності.

Динаміку коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами та в іноземній валюті у банківській системі України відображено на рис. 2.11.

Задля оцінювання загального стану ліквідності банківської системи проаналізуємо ступінь виконання основних нормативів ліквідності протягом 2017–2020 рр. (рис. 2.6). Згідно з даними рис. 2.6. банківська система демонструє виконання встановлених вимог НБУ зі значним перевищенням мінімально допустимих меж. Так, норматив Н4 збільшився на 23,60%, складаючи 300% від норми. Норматив короткострокової ліквідності хоча й дещо знизився протягом 2018 року (на 8,29%), проте все ж таки перевищує встановлені межі в середньому на 150%, що є свідченням накопичення банками значних обсягів високоліквідних активів.



Рис.2.11. Динаміка коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами та в іноземній валюті в банківській системі України 1.07.2019–1.03.2020 рр.

*Джерело:* складено автором за матеріалами [81]

Норматив короткострокової ліквідності (Н6) з незначними коливаннями має тенденцію до зниження з 98,37% до 94,35% та перевищує нормативне значення в

середньому на 55%, що говорить про те, що банки в умовах нестабільності мають достатній запас ліквідності для погашення зобов'язань протягом одного року.

Загалом значне перевищення фактичних значень нормативів ліквідності над встановленими нормами можна розцінити як нераціональне використання залучених ресурсів, що може привести до погіршення платоспроможності банку, недоотримання ним значних обсягів доходів та зменшення кредитного потенціалу банків.

Банківський сектор відіграє важливу роль в пом'якшенні безпрецедентного макроекономічного і фінансового шоку, викликаного пандемією COVID-19, шляхом сприяння постраждалим позичальникам і підтримки потоку кредиту в реальний сектор при збереженні фінансової стабільності. На сучасному етапі світова банківська система знаходиться в набагато кращому становищі, ніж під час фінансової кризи 2008 року, завдяки проведеним Групою 20-ти реформам фінансового регулювання. Тим не менше, по мірі того, як гострі проблеми ліквідності змінюються проблемами структурної платоспроможності, дефолти за боргованістю зростатимуть і тиск на банківську систему посилюватиметься.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами написання другого розділу класифікаційної роботи можливо зробити наступні висновки.

Доведено, що управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі складних процесів економічного, політичного та соціального характеру. Тому, за доцільне є вирішення наступних питань: вибір адекватної моделі ефективності, розробка системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів банку, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними.

Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість виокремити наступні проблеми, що стримують її розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного рішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилось, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилася.

Представлена ситуація зумовлена взаємовідносинами держави як зовнішнього стейкхолдера та банків. Проблема полягає у тому, що банки, складаючи основу фінансової системи та фактично являючи собою підприємства, зацікавлені у забезпеченні виконання своїх інтересів, а держава діє в інтересах всього суспільства, а тому банки фактично мають подвійний захист – з одного боку їх ефективна діяльність є гарантом стійкості банківської системи, а з іншого, вони є підприємствами, інтереси яких також мають захищатися державою.

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





## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКОЛДЕРАМИ БАНКАМИ

#### 3.1. Науково-методичний підхід до визначення бізнес моделі банків

Банківські установи схильні до зміни бізнес-моделі залежно від зовнішніх економічних умов, які можуть бути зумовлені як змінами потреб ринку, так і змінами у конкурентному середовищі чи нормативно-правовому регулюванні. Саме тому, з метою трансформації системи управління взаємовідносинами банків зі стейколдерами за доцільне є виокремлення класифікації вітчизняних банків за їхніми бізнес-моделями.

Проаналізувавши наукові праці з даної тематики, можемо зазначити, що у вітчизняній та іноземній літературах виділяють чимало різноманітних підходів до виокремлення типів банків за бізнес-моделями, які відрізняються за класифікаційними ознаками, підходами до аналізу діяльності банків, а також кількістю проаналізованих банків та часовим інтервалом аналізу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Підходів до класифікації банків за бізнес-моделями

*Джерело:* складено автором на основі опрацювання: [111-114]

На рис. 3.1 представлено узагальнення найбільш поширених у світовій практиці підходів до виокремлення різновидів банків за їхніми бізнес-моделями,

які й будуть проаналізовані більш детально в межах нашого дослідження. Водночас, заслуговує на увагу той факт, що у багатьох дослідженнях відсутнє чітке виокремлення класифікаційних ознак, а також не представлено назви груп банків (лише зазначається – банки першої, другої групи).

Н. Пантелєєва серед різновидів бізнес-моделей виділяє інноваційну бізнес-модель банку, як спосіб поєднання факторів бізнесу в ланцюг створення та пропозиції цінності нового продукту споживачеві з подальшим перетворенням його в прибуток, що збільшує економічну вартість банку в цілому [115 с. 71]. Імпонує такий підхід автора, адже в сучасних умовах дуже важливо, щоб бізнес-модель банку відповідала мінливим змінам у зовнішньому економічному середовищі та передбачала можливість здійснення певних трансформацій, що пов'язані з розвитком інновацій. Крім того, Д. Гриджук як різновид виділяє комплексну бізнес-модель банку як систему взаємопов'язаних моделей, документів, довідників, що описують більшість областей діяльності і систем управління банку [116, с. 44].

Тож, далі детально проаналізуємо існуючі класифікації компаній та банків за їхніми бізнес-моделями.

У науковій праці В. Скриля [117], обґрунтовується класифікація бізнес-моделей за трьома класифікаційними ознаками, а саме:

«залежно від напряму розвитку бізнесу» передбачає поділ на такі бізнес-моделі: «від виробника» (більш традиційна бізнес-модель, згідно з якою, спочатку відбувається виробництво товарів та послуг, а вже потім пошук споживачів) та «від клієнта» (бізнес-модель відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу, у якій спочатку відбувається пошук споживачів, а вже потім виробництво товарів, які задовольнятимуть їх запитам);

«за функціональною приналежністю» виділено сім окремих бізнес-моделей, серед яких: модель цілепокладання, процесна, організаційно-функціональна, ресурсна, бюджетна, інформаційна, компетентна;

«залежно від ступеня відкритості» виокремлено такі сім бізнес-моделей: недиференційована, диференційована, сегментована, зовні орієнтована, інтегрована з інноваційним процесом, адаптивна.

Іншим дослідником А. Козловим [118] при виокремленні груп банків за типом бізнес-моделі, було використано структуру активів та пасивів, а також інформацію про форму власності банків. Так, автором запропоновано такий розподіл банків на групи залежно від їхньої бізнес-моделі [118]:

- банки сировинних галузей, які залучають кошти підприємницького сектору, здійснюють кредитування бізнесу материнських компаній, вільні фінансові ресурси розміщують закордоном;

- великі банки з вітчизняним капіталом, які здійснюють кредитування підприємницького сектору;

- банки з іноземним капіталом, які залучають кошти іноземних компаній, а кредитують вітчизняний бізнес;

- великі банки з державним капіталом, які спрямовують залучені від домогосподарств кошти в кредитування підприємницького сектору (особливо у державні підприємства);

- дрібні та середні банки (банки, які не увійшли до жодної з попередніх груп) – не мають чітко вираженої подібності у бізнес-моделях, які, здебільшого, залежать від структури власності та орієнтації на певні групи клієнтів.

Інші іноземні дослідники Р. Аяді та В. Де Гроен (R. Ayadi, W.P. De Groen) [119] для систематизації та класифікації банків на групи за їхніми бізнес-моделями провели ґрунтовний аналіз бізнес-моделей 147 європейських банківських установ за 2006-2013 рр. Так, вчені виокремили чотири групи банків за їхніми бізнес-моделями:

- Інвестиційно-орієнтовані банки – найбільші банки за розміром активів, які здійснюють активну торгівельну діяльність;

- Оптові банки – ресурсний потенціал банків цієї групи значною мірою залежить від міжбанківського кредитного ринку;

Широко-сегментовані роздрібно орієнтовані банки, діяльність яких зосереджується на досить різноманітному переліку джерел фінансування.

Вузько-сегментовані роздрібно орієнтовані банки, діяльність яких зосереджується на депозитах клієнтів.

Крім того, результати проведеного Р. Аяді та Де Гроен (R.Ayadi, W.P.De Groen) дослідження свідчать про більшу ефективність банків третьої та четвертої груп (широко-сегментованих та вузько-сегментованих роздрібно-орієнтованих банків), незважаючи на їхні незначні розміри. Також варто відмітити надмірну залежність від короткострокових джерел ресурсів банків з інвестиційно-орієнтованою та оптовою бізнес-моделлю [119].

У світовій практиці підходів до систематизації банків за бізнес-моделлями зазначимо, що на увагу також заслуговує виокремлена Томкусом (Tomkus) [120, с. 45] класифікація банків на основі різновидів їхніх бізнес-моделей. Такий підхід став можливим за рахунок проведеного автором аналізу звітності 63 банків США та країн Європи з 2007 р. до 2012 р. Тож, Томкусом (Tomkus) виокремлено три групи банків за бізнес-моделлями [120, с. 45]:

- а) банки з оптово-орієнтованою універсальною бізнес-моделлю;
- б) банки з бізнес-моделлю роздрібної торгівлі;
- в) банки з інвестиційно-орієнтованою бізнес-моделлю.

Дослідники В. Вагізова та К. Лур'є обґрунтовують доцільність використання таких показників, які характеризують ліквідність банківського сектору та його взаємодію з реальним сектором економіки, а саме [19, с. 59]: рівень власного капіталу; залучені депозити (рахунки до 180 днів, до 1 року, до 3 років, більше 3 років); кредити (овердрафт, кредити до 180 днів, до 1 року, до 3 років, більше 3 років); міжбанківські кредити (як видані, так і отримані). При цьому всі показники розраховані по відношенню до валюти балансу банків (для виключення ефекту масштабу).

Реалізація зазначеного підходу дала змогу авторам виявити одинадцять кластерів банків. Однак, використовуючи експертні оцінки та з метою більш структурованого групування банків, було укрупнено виокремлені раніше

кластери та визначено лише чотири окремих групи банків за їхніми бізнес-моделями [113, с. 60].

Інша класифікація банківських установ представлена Н. Валенцевою та М. Поморіною. Так, автори виділили декілька груп банків за бізнес-моделями [121, с. 115]:

– державна монополія – найбільш притаманна для банків з державною участю. Це банки, які користуються максимальною довірою клієнтів та сфокусовані на депозитах населення, а також кредитуванні корпоративного сектору економіки;

– міжнародний арбітраж – бізнес-модель, яка використовується більшістю банків з іноземним капіталом (сутність бізнес-моделі полягає в отриманні прибутку від міжнаціональних відмінностей в інституційних характеристиках бізнесу). Ці банки мають доступ до відносно недорогих міжбанківських кредитів глобального фінансового ринку, добре диверсифіковану депозитну базу та рівний розподіл кредитного портфеля між кредитами юридичним та фізичним особам;

– гравець з високим ризик-апетитом – бізнес-модель характерна для великих приватних учасників ринку банківських послуг (найбільш ризикова бізнес-модель банків). Дані банки кредитують корпоративний бізнес та мають суттєвий інвестиційний портфель;

– кишеньковий банк – бізнес-модель у якій фінансово-кредитна установа виступає не стільки засобом отримання прибутку від банківського бізнесу, скільки інструментом оптимізації грошових потоків; є характерною для малих та середніх банків. Ці банки залучають на депозити кошти фізичних осіб, а кредитують, переважно, юридичних осіб;

– роздрібний банк – бізнес-модель, що орієнтована на отримання прибутку від традиційних банківських послуг, які надаються реальному сектору економіки (у тому числі малому та середньому бізнесу), а також населенню. Це, здебільшого, регіональні малі та середні банки, які не лише залучають депозитні ресурси населення, але й здійснюють кредитування фізичних осіб.

Досить ґрунтовною видається представлена у науковій праці Е. Соколової [122, с. 71] класифікація різновидів банків за їхніми бізнес-моделями. При цьому, як показники для такої систематизації було використано: частку ринку (кредитування малого та середнього бізнесу; кредитування фізичних осіб; депозити фізичних осіб); частку в пасивах депозитів населення; частку в активах (кредитування малого та середнього бізнесу; кредитування фізичних осіб), а також міру залежності від іноземних ринків капіталу.

Тож, автором виділено такі групи банків за бізнес-моделями:

– кишенькові банки – банківські установи, які дотримуються такої бізнес-моделі (переважно малі та середні) залучають на депозити кошти фізичних осіб, а кредитують пов'язані з власниками юридичні особи;

– державні банки – банки, які дотримуються «універсальної бізнес-моделі», але з певними особливостями, які обумовлені державною часткою власності у власному капіталі (зокрема, за умов фінансової нестабільності характерним є зниження рентабельності капіталу та активів);

– банки з іноземним капіталом – основною відмінною рисою бізнес-моделі даної групи банків є отримання прибутків від різниці в інституційних характеристиках банківського бізнесу;

– великі приватні банки – бізнес-модель даної групи банків, здебільшого, зосереджена на кредитування юридичних осіб та інвестиційних вкладеннях;

– роздрібні банки – це група малих та середніх регіональних банків, які орієнтовані на кредитування населення, а також суб'єктів малого та середнього підприємництва. Дані банки підпадають під високий регуляторний ризик та виступають незахищеними від зниження рівня довіри до банківського сектору чи конкретної банківської установи.

Щодо вітчизняної банківської практики, то Національним банком України прийнято використовувати такий розподіл банків за бізнес-моделями [123]:

– універсальні банки – суттєві частки в активах та зобов'язаннях займають операції з юридичними, фізичними особами, іншими банками та небанківськими фінансовими установами;

– роздрібні банки – основну частку в активах та зобов'язаннях займають операції з фізичними особами;

– корпоративні банки – основну частку в активах становлять кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від юридичних осіб;

– корпоративні з роздрібним фінансуванням – основну частку в активах, займають кредити, надані юридичним особам, у зобов'язаннях превалюють кошти, залучені від фізичних осіб;

– обмежене кредитне посередництво – частка наданих кредитів юридичним та фізичним особам є незначною (менше 30 %), або основна частка кредитів надана обмеженому колу осіб, або активні операції профінансовано власними коштами.

При цьому, як основні показники для визначення бізнес-моделей банків використовуються [122]: обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання; обсяг кредитів, наданих фізичним особам; кошти, розміщені в інших банках; кошти суб'єктів господарювання; кошти фізичних осіб; кошти інших банків і міжнародних фінансових організацій.

Як зазначає Шандова Н.В., застосування бізнес-моделі як одиниці аналізу в дослідженнях успішності діяльності компанії отримує усе більш широке застосування у зв'язку з тим, що дозволяє зрозуміти процес створення цінності для нового типу споживача, який шукає товари й послуги з цінністю, адекватною його цілям та можливостям, і є найбільш складним та суперечливим [124, с. 111]. Бізнес-модель банку повинна формуватися на підставі врахування таких аспектів як створення цінності банківського продукту й пропозиція її споживачеві; доведення створеної цінності до споживача; одержання доходу від виробленої цінності. При цьому слід враховувати важливість споживача, так як трансформація задоволеності споживача в його спроможності користуватися банківськими послугами, пред'являючи попит і беручи участь у ланцюжку взаємодії на ринку, буде впливати на зміни бізнес-моделі банку. Етапи аналізу бізнес-моделей банків представлено на рисунку 3.2.



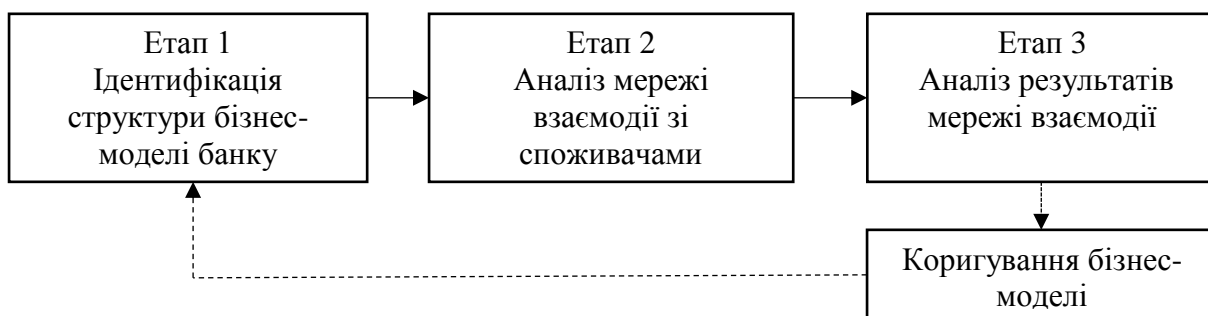


Рис. 3.2 Етапи аналізу бізнес-моделей банків

Джерело: складено автором

Нами було проведено аналіз сучасних тенденцій щодо бізнес-моделей вітчизняних банків. В основу дослідження покладено статистичний алгоритм кластеризації, за допомогою якого можливо визначити бізнес-моделі банків (рис. 3.3) [125, с. 13].

Кількісним виміром для визначення сегментів ринку, було використано 7 показників для формування кластерів. До них відносяться:

Міжбанківські кредити (у % від активів). Показник вимірює залежність банку від зовнішніх джерел фінансування.

Кошти інших банків (у % від активів). Цей показник визначає частку зобов'язань інших банків, включаючи депозити, емітовані боргові зобов'язання, а також кошти, отримані від Національного банку України.

Кредити юридичним особам (у % від активів). Цей показник визначає частку кредитів юридичним особам і свідчить, яка частка кредитних ресурсів, спрямована на підтримку і забезпечення розвитку реального сектору економіки.

Депозити юридичних осіб (у % від активів). Визначає частку депозитів від юридичних осіб, що вказує на залежність від більш традиційних джерел фінансування та переваги корпоративного сегменту.

Кредити фізичним особам (у % від активів). Визначає частку кредитів домашнім господарствам та вказує на частку кредитних ресурсів спрямованих на роздрібний ринок.



Рис. 3.3 Алгоритм проведення кластеризації банків України за сегментами ринку

Джерело: складено автором за матеріалами [125, с. 56-78]

Депозити фізичних осіб (у % від активів). Визначає частку депозитів домашніх господарств та вказує на залежність від більш традиційних джерел фінансування.

Інвестиційний портфель (у % від активів). Більше значення буде вказувати на переважання інвестиційної діяльності, яка характеризується схильністю до ринкового ризику і ризику ліквідності [126, с. 90-91].

Процедура кластеризації об'єктів на основі ієрархічного алгоритму та методу k-середніх реалізована в пакеті прикладних обчислювальних програм STATISTICA в модулі «Кластерний аналіз». Кластерний аналіз проводився на основі показників діяльності 85 вітчизняних банків станом на 01.10. 2021 р. Результати кластеризації представлені у додатку А, таблиці А1.

Отриманий графік середніх за кластерами подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Середні значення показників за трьома кластерами

Джерело: складено автором

У таблиці 3.1 наведені описові статистичні дані для трьох кластерів, що утворилися в результаті кластерного аналізу. Статистичні дані трьох кластерів, які утворилися в результаті аналізу показують, що до першого кластеру потрапили банки, з високою часткою інвестиційного портфелю. Зазначений кластер налічує 19 банків, велика частка із яких – це банки з іноземним капіталом.

Даний кластер включає в себе банки з наступною середньою структурою їх балансу: кредити юридичним особам на рівні 8,19 % і переважають в структурі активів; зобов'язання юридичних та фізичних осіб складають 27,37 % та 9,04 % відповідно. Зазначений кластер відрізняється значною часткою в активах інвестиційного портфелю – 71,85 %.

Таблиця 3.1

Характеристика банків за кластерами (показники у % від активів) станом на  
01.10.2021 р.\*

Кластери		Кредити юридичних осіб	Кредити фізичних осіб	Міжбанківські кредити	Депозити юридичних осіб	Депозити фізичних осіб	Кошти інших банків	Інвестиційний портфель
Модель 1 – Вузько орієнтовані, інвестиційні банки (19)	X сер.	8,19	1,41	1,50	27,37	9,04	6,33	71,85
	U	7,51	1,43	1,39	15,13	7,35	7,41	11,03
	D	56,33	2,06	1,92	228,98	54,04	54,88	121,63
Модель 2 – Диверсифіковані банки (32)	X сер.	25,51	12,68	11,35	45,12	21,29	13,02	24,93
	U	11,54	18,50	15,56	18,46	12,92	9,51	12,86
	D	133,16	342,19	242,21	340,65	166,80	90,46	165,32
Модель 3 – Корпоративні банки (20)	X сер.	47,60	3,51	2,88	25,01	25,08	11,16	20,88
	U	11,28	4,39	1,47	13,81	11,95	7,20	11,54
	D	127,22	19,30	2,17	190,85	142,71	51,85	133,28

\*X сер. – середнє значення; U – стандартне відхилення; D - дисперсія

Джерело: розраховано автором

Другий кластер може бути описаний як банки, які мають переваги в сегменті депозитів юридичних осіб. Вони функціонують на ринку, використовуючи всі канали залучення та розміщення ресурсів. Ця група налічує 32 банки і характеризується майже однорідною структурою. Так, зобов'язання банків знаходяться на рівні 13,02 %, кредити юридичним особам – 25,51 %, депозити юридичних осіб - 45,12 %, кредити фізичним особам – 12,68 %, депозити фізичних осіб – 21,29 %.

Третій кластер - банки які займають домінуюче положення в сегменті корпоративних клієнтів. Ця група налічує 20 банків. Ці банки не упевнені в позитивному впливі їх маркетингу. Вони розглядають його як центр витрат, а не як центр доходів, і, як правило, недостатньо інвестують в маркетингову діяльність, що обмежує зростання і робить їх уразливими для конкурентів. Це особливо очевидно зараз, коли все більше і більше маркетингу спрямовується на обслуговування сегменту фізичних осіб. До третього кластеру входять банки,

основними клієнтами яких є юридичні особи. Так, кредити юридичним особам і депозити юридичних осіб в третьому кластері складають 47,60 % і 25,01 % відповідно.

Таким чином, можна підвести підсумок, що сформована бізнес-модель у банку має прямо пропорційний вплив на встановлення взаємовідносин зі стекхолдерами, так як напрямок їх діяльності окреслює коло клієнтської бази та вищого керівництва як на макро-, так і на мікрорівні.

### **3.2. Вплив репутаційного ризику банку на систему управління взаємовідносин зі стейколдерами**

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

Систему управління діловою репутацією банку слід розглядати як комплексну, системну діяльність, спрямовану на формування та підвищення рівня репутаційного капіталу (репутації, іміджу, гудвілу). Слушно вказує Н. Маслова на те, що для банків, значення напрацьованого «капіталу репутації» виходить на перший план, оскільки це великою мірою визначає переваги клієнтів і партнерів, забезпечує усталеність й ефективність ділових зв'язків, фінансові показники та ринкове благополуччя банку [127, с. 27].

У вітчизняній практиці ризик втрати ділової репутації пов'язується, в першу чергу, зі збитками банку. Зарубіжний досвід засвідчує, що ділова репутація – це важливий фактор, який впливає на капіталізацію і ринкову вартість, тому багато банків беруть участь у Глобальному індексі корпоративної репутації, рівень якої у багатьох випадках визначає їх ринкову вартість.

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

- управління ризиками є неменше важливою складовою, ніж управління виходу із кризи, однак потребує інших знань та інструментів;
- у сучасному світі локальні ризики здатні породжувати глобальні наслідки;
- управління ризиками – це контроль за сприйняттям цих ризиків;
- глобальні ризики потребують прийняття заходів на довгострокову перспективу [128, с. 163].

З метою оцінювання ділової репутації банків слід враховувати її двоякий характер. З одного боку, ділова репутація – це важлива якісна характеристика громадської думки про банк, з іншого – один з нематеріальних активів банку, нехай і неоднозначно, але піддається кількісній оцінці.

До якісних методів оцінки ділової репутації відносять соціологічні опитування та групу експертних методів, яка включає рейтингову і рекомендаційну методики.

Кількісна оцінка припускає використання даних фінансової звітності. Світова практика довела, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії, які мають свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації.

У загальному вигляді, методики кількісної оцінки ділової репутації можна звести до наступних (табл. 3.2).

## Методи кількісної оцінки ділової репутації банку

Метод	Характеристика
Балансово-нормативні методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бухгалтерський метод, застосований при здійсненні процедури покупки організації, при цьому обчислюється різниця між ціною угоди і балансовою вартістю чистих активів.</li> <li>– порівняльний метод. Проводиться порівняльна оцінка іміжду банку шляхом анкетування, розрахунку вагових коефіцієнтів, ранжирування;</li> <li>– витратний метод, заснований на обліку витрат на підготовку і використання ділової репутації (на навчання персоналу, впровадження управлінських, маркетингових та інших технологій).</li> </ul>
Методи додаткових і надприбутків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– метод додаткових прибутків передбачає, що репутація - це бренд, який дозволяє встановлювати більш високу ціну на кінцевий продукт або послугу. Різниця в ціні множитья на прогнозовані обсяги продажів, що мають бренд за період життєвого циклу. В результаті отримуємо вартість бренду, одного зі складових гудвілу;</li> <li>– метод надприбутки. Сутність методу полягає в тому, що нематеріальні активи, які знайшли відображення в балансі, приносять банку надприбуток, тобто дохід, що перевищує середній по галузі. Метод заснований на порівнянні прибутковості даного банку, з групою банків до якої він відноситься, а так само виявленні різниці між ними, що не пояснюється впливом матеріальних активів.</li> </ul>
Методи роялті і залишкової вартості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– метод роялті, застосовується при передачі права користування фірмовим найменуванням, логотипом, маркою, іншій компанії, яка передбачає виплати роялті. Потім визначається річний рівень продажів і тривалість життєвого циклу фірмової марки. Сума творів річних продажів на роялті, дисконтована на поточну дату, являє собою вартість бренду;</li> <li>– оцінка залишкової вартості. Це перевищення вартості бізнесу над вартістю його чистих матеріальних і нематеріальних активів.</li> </ul>
Метод рейтингової оцінки	Використовуються як якісні, так і кількісні показники Він полягає в ранжируванні групи банків подібного профілю за певним переліком показників. В якості експертів, які оцінюють відповідність банку тими чи іншими критеріями, можуть виступати як професійні експерти, так і референтні групи населення (аналог соціологічних опитувань).
Метод комплексної оцінки	<p>Основними перевагами методики комплексної оцінки ділової репутації банку є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методика базується на багатовимірному підході до оцінки такого складного показника як ділова репутація;</li> <li>– методика дозволяє встановлювати залежність, ступінь впливу кожного показника на рівень репутації в цілому;</li> <li>– методика сприяє можливості спостереження динаміки зміни показників у хронометражі;</li> <li>– методика дозволяє порівнювати показники ділової репутації різних банків між собою (аналіз в просторі).</li> </ul>

*Джерело:* систематизовано автором за матеріалами [129-131]

Для використання методу комплексної оцінки, доцільно використовувати наступну систему показників ділової репутації однорідної групи банків, яка

базується тільки на відкритих загальнодоступних даних, а саме: позитивний фінансовий результат банку за підсумками періоду; не зниження розміру власного капіталу банку; норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10%) перевищує середній показник по банківській системі; банк не має порушень обов'язкових економічних нормативів; зростання обсягу залучених коштів не нижче середнього показника по банківській системі; частка кредитів клієнтам в активах не нижче 50 %; прострочених позичок менше, ніж сформованих резервів на можливі втрати за позиками; основна частина доходів надходить від кредитування клієнтів (частка процентних доходів за кредитами перевищує 50% доходів); наявність у банку місії; доступність звітності банку; достатність обсягу інформації, що розкривається, про структуру власності банку відповідно до законів України і нормативних актів НБУ; інформативність сайту (регулярність оновлення, зручна навігація, наповнення); стійка клієнтська база (нефінансовий сектор), приріст коштів клієнтів не нижче, ніж по банківській системі в цілому; помірна залежність від міжбанківського ринку (частка залучених коштів банку на міжбанківському ринку України не більше 25 %; помірні середньозважені ставки по вкладах населення (не більше 14%)% наявність рейтингу кредитоспроможності міжнародних та національних рейтингових агентств.

Для уніфікації отриманих результатів можлива заміна індивідуальної характеристики банку його бінарною характеристикою шляхом перетворення визначених вище позицій на 0 або на 1 (1 у разі, якщо позиція потрапляє в інтервал допустимих значень, 0 – в іншому випадку). До однорідної групи потраплять банки з бінарними характеристиками, що збігаються або є близькими.

Слід відмітити, що рейтинги впізнаваності та довіри споживачів складаються за результатами опитування громадської думки на основі міжнародної методики Global Reputation Index (GRI), розробленої відповідно до управлінських принципів Reputation Institute. За даними GRI, у 2020 році, банки покращують власну репутацію за рахунок взаємодії в умовах кризи. Завдяки умовам, які банки створили, допомагаючи клієнтам і співробітникам пережити



пандемію, репутація банків знову зростає після падіння протягом останніх двох років. В умовах кризи економіки, для підприємств і споживачів, банки, які активно повідомляли про свої плани по COVID-19 своїм клієнтам, мають репутацію на 24,5 бали вище за шкалою від 1 до 100 у порівнянні з тими, хто цього не робив [132].

Репутаційний ризик пов'язаний з клієнтською базою банків. В умовах цифрової трансформації на ділову репутацію банків впливають такі чинники: імідж та престиж банку в соціальних мережах; бренд, гудвіл, репутація власників та стейкхолдерів банку; фінансова стабільність і прибутковість банку; умови праці; інноваційність та лідерство; якість банківських продуктів і послуг; корпоративна соціальна відповідальність банку [133, с. 37].

Національний банк України визначає репутаційний ризик банків як наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, що виникає через несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, потенційними інвесторами або органами нагляду, який впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати наявні відносини, та може призвести банк (або його керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності [134].

Найбільш спрощений підхід до визначення рівня репутаційного ризику банків – це використання експертної оцінки (метод анкетування). Для її адаптації за підґрунтя, взято дослідження, які проведені М. Каз і Г. Таціян [135].

Представлені методичні підходи були запропоновані для підприємств реального сектору економіки, але були нами адаптовані до банків. Основні положення запропонованих методик гуртуються на тому, що рівень репутаційного ризику вимірюється за такими ознаками як: репутація вищої ланки управління банку (Рко); уявлення про якість обслуговування, яке склалося у клієнтів (Яо); корпоративна соціальна відповідальність (Ксв); уявлення клієнтів про якість банківських продуктів та послуг (Ябпп); ділова культура банку (Дкб); бренд банку (Бб); бізнес-імідж (Бі) [135, с. 229].

Рівень репутаційного ризику банків, авторами методики запропоновано розраховувати за формулою:

$$P_p = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n i \sum_{j=1}^7 j Kp_{ij},$$

де:

$P_p$  – рівень репутаційного ризику;  $Kp_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -го критерію репутації;  $i$  – кількість експертів;  $j$  – кількість оцінювання критеріїв репутації.

Джерело: [135, с. 229-230]

За результатами експертного оцінювання, рівень репутаційного ризику визначається за шкалою, представленою у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

#### Шкала оцінювання 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: складено автором за матеріалами [133, с. 107; 135, с. 230]

Для оцінювання репутаційного ризику було створено вибірккову групу банків, які визнані найбільш інноваційними за критерієм «Інтернет-банкінг» (табл. 3.4).

Виходячи із отриманих результатів (табл. 3.4), можна зробити наступні підсумки:

- високий рівень ділової репутації отримали АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «АБ Південний», що свідчить про низький рівень репутаційного ризику;

- рівень оцінки ділової репутації вище середнього, отримали ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Сбербанк», ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «Банк Кредит Дніпро», ПАТ «Банк Восток», тому, у зазначених банках репутаційний ризик нижче середнього;

– ПАТ «Альфа-Банк» отримав рівень ділової репутації середній, а тому і репутаційний ризик – середній.

Таблиця 3.4

## Оцінювання репутаційного ризику банків за результатами анкетування

Банки	Критерії оцінки репутаційного ризику							Разом	Рівень ризику
	Рко	Яо	Ксв	Ябпп	Дкб	Бб	Бі		
Приватбанк	9,6	9,9	9,9	9,9	9,6	9,9	9,9	68,7	низький
Альфа-Банк	9,4	8,6	8,5	7,4	7,8	8,5	8,5	58,7	середній
ПУМБ	9,6	9,8	9,5	9,4	9,2	9,2	8,2	64,9	нижче середнього
Ощадбанк	9,2	9,2	9,6	9,3	9,5	9,4	9,3	65,5	низький
Сбербанк	9,5	8,4	7,5	9,1	7,6	8,8	9,2	60,1	нижче середнього
Укрсиббанк	9,4	8,9	9,4	9,6	9,7	9,6	8,9	65,5	низький
ОТП Банк	8,9	7,3	9,3	9,5	7,9	9,3	9,1	61,3	нижче середнього
Піреус Банк МБК	7,9	8,4	6,8	5,8	8,1	6,8	8,5	52,3	середній
Банк Кредит Дніпро	8,9	8,3	8,8	9,4	8,4	8,9	8,1	60,8	нижче середнього
Південний	9,6	8,9	9,3	9,5	9,6	9,4	9,2	65,5	низький
Восток	9,9	8,2	9,6	9,6	7,3	9,3	8,9	62,8	нижче середнього

*Джерело:* розроблено автором

Внутрішньобанківські процедури щодо оцінювання репутаційного ризику повинні включати наступні позиції: відповідність чинному законодавству, нормативно-правовим актам НБУ, внутрішнім нормативним документам банку; відповідність принципам, що не шкодять репутації банку; відповідність принципам добросовісної, вільної та чесної конкуренції; відповідність технічного, програмного забезпечення та відповідної кваліфікації співробітників банку.

Слід відзначити, що поряд із репутаційним ризиком, на взаємовідносини зі стейкхолдерами такж впливає кадровий ризик.

Кадровий ризик пов'язаний із формуванням особистих компетенцій співробітників банків та їх спроможності до ризикової інноваційної діяльності.

Підґрунтям формування компетенцій банківського співробітника є особисті якості, їх реалізація на практиці інноваційної діяльності забезпечується

наступною їх сукупністю: інтелект креативність, евристичність, здатності до навчання, когнетивність, рефлексність, мотивація до успіху, прагматизм, ціннісна орієнтація та ділова активність [136, с. 96-99].

В епоху розвитку фінансових технологій особисті компетенції набувають індивідуального характеру – індивідуальне сприйняття співробітника цифрових медіа, що дозволяє підвищити рівень економічної мобільності з урахуванням особливостей цифровізації банківського бізнесу на підставі хмарних програмних продуктів та професіоналізму, кібербезпеки клієнтів.

Таким чином, мінімізація кадрового ризику у банках пов'язана з особистими компетенціями та якостями, а також індивідуальністю сприйняття ситуації невизначеності ризикової інноваційної діяльності (3.5).

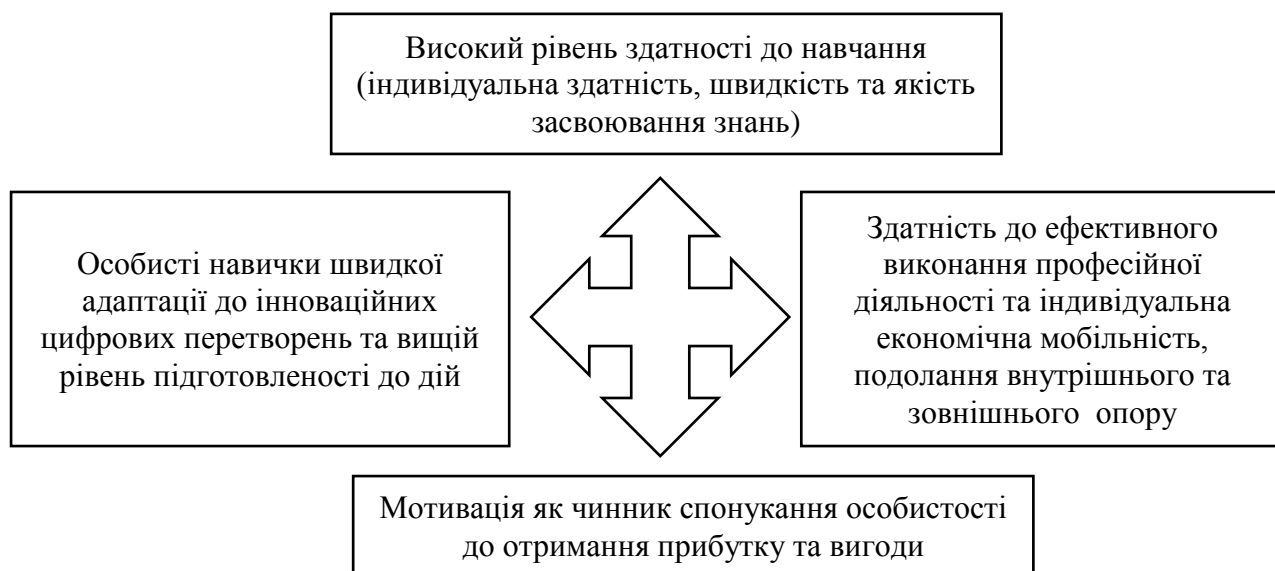


Рис. 3.5 Особисті компетенції та індивідуальні якості сприйняття співробітниками банку ситуації невизначеності ризикової інноваційної діяльності

*Джерело:* складено автором

Для оцінювання та контролю за особистими компетенціями співробітників банку з боку керівництва, доцільно використовувати як мотиваційний фактор, показник KPI – ключовий показник ефективності, із встановленням у подальшому бонусу у процентах до окладу [137] (формула 3.1)

$$KPI = \frac{F-B}{N-B} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де:

F – фактичне значення обраних критеріїв; В – базове значення обраних критеріїв; N – нормативне значення критеріїв.

Джерело: [137]

До критеріїв для оцінювання особистих компетенцій співробітника банку слід віднести: відповідальність у виконанні поставлених завдань; відповідність особистим компетенціям; рівень професійної здатності; рівень особистих якостей та авторитету; продуктивність праці; рівень своєчасності надання інформації; рівень сприйняття цифрових технологій.

Кадровий ризик також залежить від наявності ефективної системи управління персоналом.

Таким чином, сучасний банк – це не тільки інститут фінансового ринку, який формує та розподіляє кредитні ресурси для отримання максимального прибутку, а також фінансова установа на ринку фінансових послуг, для якої соціальна роль та репутація у взаємовідносинах зі стейкхолдерами стають першочерговими критеріями забезпечення їх конкурентної позиції.

### **3.3. Місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами**

Соціальна відповідальність бізнесу на сьогодні – це не лише реалії сьогодення, але і нагальна необхідність світової спільноти. У більшості праць, висвітлення сутності поняття «соціальна відповідальність» здійснюється з врахуванням лише однієї ознаки, або характерної риси досліджуваного поняття. Наприклад, М. Фрідман [138, с. 122], вважає, що єдина відповідальність бізнесу – це зростання прибутку акціонерів, оскільки бізнес допомагає суспільству уже

тим, що виробляє товари, забезпечує його необхідними послугами і створює робочі місця. За теорією А. Керолла [139, с. 500], Г. Боуена [140, с. 7] підтримка соціальної відповідальності полягає у відповідності економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням суспільства в даний період часу.

У 1999 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі Кофі Аннаном вперше було офіційно використано поняття «корпоративної соціальної відповідальності» [141]. У 2000 р. ООН ініціювала міжнародний рух в сфері дотримання прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища і боротьби з корупцією – Глобальний договір (UN Global Compact, 2000). Зміст договору полягає в десяти принципах, якими має керуватись менеджмент суб'єктів господарювання з метою здійснення соціально відповідального бізнесу.

Ми погоджуємося з думкою Вербицької Я.Є., яка визначає, що конкурентна позиція передбачає визначення основних індикаторів, за допомогою яких можна оцінити досягнутий рівень стабільності ринкової кон'юнктури щодо капіталізації, збалансованості залучених і розміщених ресурсів банку та їх достатності [142, с. 52 ]. При цьому автор наголошує, що збалансованість залучених і розміщених ресурсів банку та їх достатності можлива тільки за умови встановлення у банку програми соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність передбачає добровільні дії банку, спрямовані на те, щоб у своїй діяльності враховувати інтереси суспільства, працівників, партнерів та інших стейкхолдерів. Корпоративна етика банку являє собою певну культуру взаємодії керівництва і персоналу між собою і з зовнішніми стейкхолдерами, часто на основі «кодексу честі», від неформальних правил і етичних норм до офіційної місії компанії, слідування яким допомагає бізнесу змогу міцнити свої конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [143, с. 19-20].

Можна виокремити підходи до класифікаційної оцінки соціально-відповідального бізнесу.

Підходи, що мають на меті кількісну оцінку рівня соціальної відповідальності: оцінка рівня соціальних інвестицій, розрахунок кількісних показників оцінки соціальної відповідальності.

Підходи, на основі яких здійснюється якісна оцінка соціальної відповідальності: складання соціальних рейтингів та соціальних звітів, розрахунок якісних показників соціальної відповідальності.

Основні кількісні критерії оцінювання рівня соціальної відповідальності банків наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Кількісні критерії оцінювання рівня соціальної орієнтованості банківських установ у розрізі стейкхолдерів

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)	Кількісні критерії
Персонал (трудова відповідальність)	співвідношення середнього розміру заробітної плати у банківських установах до середнього розміру заробітної плати в галузі; коефіцієнт плинності кадрів; частка працівників-інвалідів до загальної кількості працівників банківських установ; питома вага коштів, які виділені керівництвом на виплату премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці; кількість робітників, охоплених соціальними пільгами та які мають медичне страхування; частка працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації в загальній чисельності працівників; частка розміру коштів, які були виділені на поточні витрати на охорону праці, техніку безпеки та службу безпеки в загальних витратах банківських установ
Споживачі	частка соціальних продуктів і послуг банків у загальному асортименті; частка мікrokредитів у загальному кредитному портфелі банків; рівень достовірності і добросовісності реклами фінансових продуктів і послуг
Бізнес-партнери	коефіцієнт виплати дивідендів; частка розміру коштів, які були виділені на публікацію соціальної звітності та соціальну рекламу у витратах на маркетинг; співвідношення розміру коштів, які були виділені на реалізацію соціальних проєктів та КСВ до витрат на маркетинг банків
Суспільство та навколишнє середовище	частка розміру коштів, які були виділені на участь у благодійних акціях, в інших операційних витратах банків; на спонсорську допомогу місцевих культурних, освітніх і спортивних заходів, в інших операційних витратах банків
Держава (економічна відповідальність)	коефіцієнти податкового навантаження на банківський сектор; частка розміру коштів, які були виділені на проведення програм співпраці з органами державного управління та іншими громадськими організаціями, у валових витратах банків

Джерело: складено автором з використанням матеріалів [144; 145]

Якщо розглядати моделі корпоративної соціальної відповідальності у банку потрібно зазначити, що вони аналогічні за своєю сутністю до моделей корпоративного управління нефінансових корпорацій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Основні відмінності моделей соціальної відповідальності бізнесу

Аспекти	Американська модель СВБ	Європейська модель СВБ	Японська модель СВБ
Економічна відповідальність	Відповідальність компаній перед акціонерами та переважне фокусування на прибутковості бізнесу	Відповідальність компаній перед акціонерами, працівниками та місцевими співтовариствами	Відповідальності компаній перед персоналом, пріоритет інтересів нації, компанії над інтересами особистості
Рівень державного регулювання	Державне регулювання СВБ не значне, сприймається як втручання в питання особистої свободи компаній та їхніх акціонерів	Державне регулювання є базою для будь-якої форми СВБ. Держава як інститут встановлює та контролює дотримання прийнятих правил поведінки	Визначальна роль державного регулювання СВБ при невеликій частині державної власності бізнес-структур, вказівки вищих державних посадовців є обов'язковими для виконання компаніями
Вирішення соціальних проблем	Ініціюється самими компаніями, враховуючи взаємовідносини з стейкхолдерами	Значна увага з боку громадськості до сфери етичної відповідальності бізнесу в процесі вирішення соціальних проблем	Бажані для суспільства орієнтири відображаються у системі планів, програм, прогнозів компаній, які мають індикативний характер
Благодійність	Велика кількість благодійних фондів, організацій, заснування та робота яких ініційована самим бізнесом	Європейські компанії беруть участь у благодійних акціях переважно через юридично закріплені механізми	Добровільна допомога бізнесу не є популярною, використовуються щорічні квоти розвитку компаній
Правовідносини «працівник – роботодавець»	Базові принципи та норми визначені у законодавстві, додаткові механізми розробляються в межах загальної політики компаній	Детально відрегульовані законодавчими актами та нормами	Високий рівень патріотизму та відданості компанії, участь працівників у вирішенні проблем компанії; можливість навчання та перенавчання персоналу
Соціальні гарантії для працівників	Мінімальні соціальні гарантії для працівників закріплені законодавчо, інші соціальні гарантії для	Законодавчо закріплено обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників, пенсійне	Активне впровадження системи соціальних пільг та мотивації персоналу керівниками компаній



	працівників надаються за ініціативою самого бізнесу	регулювання й низка інших соціально значимих питань	
--	---	---	--

Джерело: [146, с. 123]

З точки зору, управління соціальною відповідальністю в банках України, можна відзначити, що дана система поступово набирає обертів відносно сприйняття її стекхолдерами. Банки реалізують соціальну активність, але цільові аудиторії не завжди зацікавлені ознайомитись з соціальною відповідальністю, або самі установи не достатньо афішують свої успіхи в даному напрямку діяльності.

Проаналізуємо напрями корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України на основі ТОП-10 банків (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОП 10 банків  
України

Банк	Характеристика політики КСВ	Основні засоби реалізації
АТ «Ощадбанк»	Захист незахищених категорій населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інклюзивні відділення;</li> <li>– соціальні кредити;</li> <li>– допомога особам з вадами зору;</li> <li>– допомога співробітниками банку тяжкохворим дітям;</li> <li>– навчання у сфері фінансових послуг;</li> <li>– реконструкція та оновлення об'єктів тощо</li> </ul>
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Багатоаспектна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прозоре ведення бізнесу;</li> <li>– соціальний захист співробітників, аналіз задоволення роботою;</li> <li>– економія всіх видів ресурсів;</li> <li>– спонсорство, благодійництво в різних сферах</li> </ul>
АБ «Укргазбанк»	Еконапрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ековідділення, екокредити, випуск екологічно чистих платіжних карток;</li> <li>– фінансування енергозберігаючих проєктів</li> </ul>
АТ «Альфа-Банк»	Допомога дітям-сиротам та тяжкохворим дітям	корпоративне волонтерство
АТ «Укрсиббанк»	Класична	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення інклюзивних робочих місць;</li> <li>– розвиток персоналу;</li> <li>– дотримання прав людини та уникнення дискримінації;</li> <li>– підтримка низько вуглецевої економіки;</li> <li>– збереження культурної спадщини</li> </ul>
АТ КБ «ПриватБанк»	Багатоаспектна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комфортні умови праці;</li> <li>– працевлаштування інвалідів; - фінансова грамотність персоналу та населення;</li> <li>– зменшення паперового документообігу;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– екологічна технологія інкасації;</li> <li>– благодійний фонд</li> </ul>
--	--	--

Продовження табл. 3.8

Банк	Характеристика політики КСВ	Основні засоби реалізації
АТ «Укрексімбанк»	Допомога медичним закладам та тяжкохворим дітям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– програма «Разом за життя»;</li> <li>– платіжна карта з відрахуванням у благодійний фонд при кожній транзакції;</li> <li>– досягнення високого рівня корпоративної культури;</li> <li>– підтримка енергозберігаючих технологій</li> </ul>
ПАТ «ПУМБ»	Багатоаспектна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здоров'я та безпека співробітників;</li> <li>– благополуччя та розвиток співробітників;</li> <li>– розвиток місцевих спільнот;</li> <li>– довкілля та енергоефективність;</li> <li>– взаємодія з зацікавленими сторонами;</li> <li>– корпоративне волонтерство;</li> <li>– якість продукції та послуг;</li> <li>– бізнес-етика</li> </ul>
ПАТ «Креді Агріколь Банк»	Багатоаспектна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток людського капіталу;</li> <li>– пільгові умови надання банківських послуг співробітникам банку;</li> <li>– щомісячний день донора;</li> <li>– благодійна допомога неприбутковим установам, дитячим будинкам;</li> <li>– підтримка сектору енергоефективності;</li> <li>– спонсорство у сфері культури, навчання, ІТ-технологій, агробізнесу</li> </ul>

Джерело: складено авторкою за даними офіційних сайтів банків

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності провідних банківських установ України дозволяє виділити основні її напрями: захист незахищених категорій населення (особи з інвалідністю та вадами, постраждалі внаслідок проведення антитерористичної операції, тимчасово переміщені особи, діти-сироти, тяжкохворі діти і дорослі та інші категорії населення); екологічний напрям роботи (використання енергоощадних приладів, економія всіх видів ресурсів, підтримання низько вуглецевої економіки, екокредитування, випуск екологічно чистих платіжних карток тощо); розвиток персоналу та підвищення рівня комфорту робочого місця та соціального захисту працівників, працевлаштування осіб з інвалідністю; корпоративне волонтерство, благодійництво та спонсорство.

Виходячи із вище зазначеного, доходимо висновку, що кожна банківська установа повинна мати таку рубрику з метою підвищення довіри до неї та ефективності управління конкурентною позицією банку. Формування рубрики соціальної відповідальності банків повинно виходити із позицій встановлення ініціатив соціально-відповідальної діяльності, дотримання принципів, визначення рівнів управління соціальною відповідальністю (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні положення формування соціальної відповідальності банків в системі забезпечення ефективного управління взаємовідносинами зі стейколдерами

Напрямок	Видові характеристики	Зміст
Ініціативи соціально-відповідальної діяльності банків	Благодійні справи	залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога в зборі коштів, залучення учасників та волонтерів
	Благодійний маркетинг	зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу
	Корпоративний соціальний маркетинг	підтримка кампаній покращення суспільного здоров'я або безпеки, та сприяння захисту навколишнього середовища
	Корпоративна філантропія	пожертвування безпосередньо благодійній організації, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та / або товарів і послуг
	Волонтерська робота в інтересах суспільства	підтримка та заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам
	Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу	впровадження практики ведення бізнесу та інвестиції, що сприяють росту добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища
Рівні управління соціальною відповідальністю	Внутрішній	реалізація банком соціальної відповідальності перед персоналом (створення сприятливих умов праці, соціальний розвиток колективу, сприятливий психологічний клімат, підвищення кваліфікації персоналу, можливість працівників приймати участь в управлінні банком)
	Зовнішній	реалізація соціальної відповідальності перед клієнтами банку (задоволення потреб клієнтів на найвищому рівні)
	Соціальний	реалізація соціальної відповідальності перед громадою, суспільством (в межах території, на якій працює банк сприяння стійкому розвитку суспільства через участь у вирішенні соціальних проблем, підвищення рівня культурного розвитку населення, стимулювання ділової активності)
Принципи	Відкритість та прозорість діяльності	банк має прозоро та об'єктивно здійснювати підготовку обов'язкової фінансової звітності по національним та міжнародним стандартам, а саме: результати фінансової та операційної діяльності ; власність на великі пакети акцій та розподіл прав голосу; фактори ризику, що прогноуються ; питання, пов'язані з працівниками та зацікавленими особами ; структура та політика управління та організаційна структура банку; розкриття системи ціноутворення на банківські послуги та продукти
	Спрямованість діяльності на побудову доброзичливих і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими	ґрунтується на безперечному додержанні принципів корпоративного управління і ділової етики, прийнятих у світовій фінансовій практиці
	Неухильне виконання вимог законодавства та протидія усім видам	чітке дотримання законодавства України: банківського, адміністративного, податкового та іншого

	корупції	
	Стимулювання формування громадянського суспільства через благодійні та спонсорські програми	реалізується в процесі проектування нових продуктів і послуг банку, в рамках процесу внутрішніх консультацій, з урахуванням фінансової безпеки банку та потреби суспільства

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [147; 148, с. 289]

Таким чином, дотримання соціальної відповідальності, це визначення зобов'язань, філософія поведінки управлінського персоналу, що впливає на поведінку, дії всього персоналу банку, що у свою чергу сприяє сталому розвитку не лише самого підприємства, але і суспільства в цілому. Менеджмент соціальної відповідальності є джерелом виникнення корпоративної соціальної відповідальності.

Тобто сучасні принципи управління мають сприяти формуванню комплексу дій націлених на забезпечення безпеки та розвитку суб'єктів внутрішнього (добробут співробітників, акціонерів) і зовнішнього середовища банку (розвиток суспільства, збереження навколишнього середовища) зокрема, так і людства в цілому не порушуючи цінностей та правил, на яких базуються корпоративна культура.

Виходячи з такої логіки, можна визначитися з основними принципами соціально відповідального менеджменту банку у системі корпоративної культури, а саме: принцип відповідальності перед працівниками, принцип доброчесності, принцип послідовності щодо розвитку, принцип цілісності та взаємо вигідності, принцип перспективності.

На підставі вище зазначеного, можна схематично представити модель менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури банку (рис. 3.5).

Корпоративна культура у банках повинна включати такі компоненти як : уявлення про місію; ціннісні установки; моделі поведінки; стиль керівництва; діюча система комунікації; - норми ділового спілкування між членами колективу і з клієнтами; шляхи вирішення конфліктів; прийняті в організації традиції і звичаї та символіка.

Удосконалення системи корпоративної відповідальності в банках України можливе за рахунок врахування зарубіжного досвіду, використовуючи технологію бенчмаркінгу



Рис. 3.5 Модель менеджменту соціальної відповідальності банку  
Джерело: складено автором

До напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності на основі бенчмаркінгу можна віднести: боротьба з голодом, підтримка постраждалих від стихійних лих; інклюзивні банкомати; усунення гендерної дискримінації; програм фінансування житла; догляд за безпритульними тваринами; перехід до відновлюваних джерел енергії; баланс між роботою та сім'єю; полегшення виходу на роботу з відпустки по догляду за дитиною; боротьба з відмиванням коштів; менеджмент фінансових злочинів; проведення антикорупційної політики; відповідальний маркетинг; підтримка та нагородження соціально відповідальних установ; підтримка здоров'я співробітників, управління стресами; робота з політиками та академічними та дослідницькими установами; зменшення викидів вуглекислого газу; відмова від одноразових стаканчиків; відпустки при бажанні здійснювати волонтерську діяльність; сертифікація персоналу, який працює з особами з інвалідністю; системи перетворення мови на текст; програми стажування студентів; залучення випускників; робота вдома та мобільна робота; екологічна освіта та «зелені» облигації.

### **Висновки до розділу 3**

За дослідженням, яке проведене у третьому розділі можна зробити наступні висновки.

Доведено, що вибір банком бізнес-моделі свого функціонування впливає на систему управління взаємовідносинами зі стекхолдерами. З цією метою було проведено огляд підходів до класифікації бізнес-моделей.

Проведено аналіз сучасних тенденцій щодо бізнес-моделей вітчизняних банків. В основу дослідження покладено статистичний алгоритм кластеризації, за допомогою якого можливо визначити бізнес-моделі банків. За результатами дослідження сформовано три бізнес-моделі поведінки банків.

Статистичні дані трьох кластерів, які утворилися в результаті аналізу показують, що до першого кластеру потрапили банки, з високою часткою інвестиційного портфелю. Зазначений кластер налічує 19 банків, велика частка із яких – це банки з іноземним капіталом.

Даний кластер включає в себе банки з наступною середньою структурою їх балансу: кредити юридичним особам на рівні 8,19 % і переважають в структурі активів; зобов'язання юридичних та фізичних осіб складають 27,37 % та 9,04 % відповідно. Зазначений кластер відрізняється значною часткою в активах інвестиційного портфеля – 71,85 %.

Другий кластер може бути описаний як банки, які мають переваги в сегменті депозитів юридичних осіб. Вони функціонують на ринку, використовуючи всі канали залучення та розміщення ресурсів. Ця група налічує 32 банки і характеризується майже однорідною структурою. Так, зобов'язання банків знаходяться на рівні 13,02 %, кредити юридичним особам – 25,51 %, депозити юридичних осіб - 45,12 %, кредити фізичним особам – 12,68 %, депозити фізичних осіб – 21,29 %.

Третій кластер - банки які займають домінуюче положення в сегменті корпоративних клієнтів. Ця група налічує 20 банків. Ці банки не упевнені в позитивному впливі їх маркетингу. Вони розглядають його як центр витрат, а не як центр доходів, і, як правило, недостатньо інвестують в маркетингову діяльність, що обмежує зростання і робить їх уразливими для конкурентів. Це особливо очевидно зараз, коли все більше і більше маркетингу спрямовується на обслуговування сегменту фізичних осіб. До третього кластеру входять банки, основними клієнтами яких є юридичні особи. Так, кредити юридичним особам і депозити юридичних осіб в третьому кластері складають 47,60 % і 25,01 % відповідно.

Визначено, що серед багаточисельних загроз, які призводять до фінансово нестійкого розвитку банківського бізнесу, особливе місце слід приділяти підтримці банками ділової репутації. У свою чергу ділова репутація знаходиться

під дією репутаційних ризиків, характер яких не дозволяє розраховувати на високу якість управління ними з боку банків.

Проведено огляд підходів до оцінки ділової репутації банків. До якісних методів оцінки ділової репутації відносять соціологічні опитування та групу експертних методів, яка включає рейтингову і рекомендаційну методики.

Кількісна оцінка припускає використання даних фінансової звітності. Світова практика довела, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії, які мають свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації.

Було проведено експертне оцінювання рівня репутаційного ризику банків за вибіркою кращий «Інтернет банкінг».

Виходячи із отриманих результатів, зроблено наступні підсумки: високий рівень ділової репутації отримали АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрсиббанк», ПАТ «АБ Південний», що свідчить про низький рівень репутаційного ризику; рівень оцінки ділової репутації вище середнього, отримали ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Сбербанк», ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «Банк Кредит Дніпро», ПАТ «Банк Восток», тому, у зазначених банках репутаційний ризик нижче середнього; ПАТ «Альфа-Банк» отримав рівень ділової репутації середній, а тому і репутаційний ризик – середній.

Внутрішньобанківські процедури щодо оцінювання репутаційного ризику повинні включати наступні позиції: відповідність чинному законодавству, нормативно-правовим актам НБУ, внутрішнім нормативним документам банку; відповідність принципам, що не шкодять репутації банку; відповідність принципам добросовісної, вільної та чесної конкуренції; відповідність технічного, програмного забезпечення та відповідної кваліфікації співробітників банку.

Обґрунтовано місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами.

Визначено кількісні критерії оцінювання рівня соціальної орієнтованості банківських установ у розрізі стейкхолдерів: персонал, споживачі, бізнес-



партнери, суспільство та навколишнє середовище, держава (економічна відповідальність).

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності провідних банківських установ України дозволив виділити основні її напрями: захист незахищених категорій населення (особи з інвалідністю та вадами, постраждалі внаслідок проведення антитерористичної операції, тимчасово переміщені особи, діти-сироти, тяжкохворі діти і дорослі та інші категорії населення); екологічний напрям роботи (використання енергоощадних приладів, економія всіх видів ресурсів, підтримання низько вуглецевої економіки, екокредитування, випуск екологічно чистих платіжних карток тощо); розвиток персоналу та підвищення рівня комфорту робочого місця та соціального захисту працівників, працевлаштування осіб з інвалідністю; корпоративне волонтерство, благодійництво та спонсорство.

До напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності на основі бенчмаркінгу можна віднести: боротьба з голодом, підтримка постраждалих від стихійних лих; інклюзивні банкомати; усунення гендерної дискримінації; програм фінансування житла; догляд за безпритульними тваринами; перехід до відновлюваних джерел енергії; баланс між роботою та сім'єю; полегшення виходу на роботу з відпустки по догляду за дитиною; боротьба з відмиванням коштів; менеджмент фінансових злочинів; проведення антикорупційної політики; відповідальний маркетинг; підтримка та нагородження соціально відповідальних установ; підтримка здоров'я співробітників, управління стресами; робота з політиками та академічними та дослідницькими установами; зменшення викидів вуглекислого газу; відмова від одноразових стаканчиків; відпустки при бажанні здійснювати волонтерську діяльність; сертифікація персоналу, який працює з особами з інвалідністю; системи перетворення мови на текст; програми стажування студентів; залучення випускників; робота вдома та мобільна робота; екологічна освіта та «зелені» облігації.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня магістра наведено теоретичне узагальнення і вирішення завдань, які полягають у визначенні теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення регулювання управління взаємовідносинами із стейкхолдерами в процесі формування банківської діяльності.

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи зроблено такі висновки:

1. На основі аналізу теоретичних напрацювань розглянуто сутність поняття «стейкхолдер» , проаналізовано ряд класифікацій стейкхолдерів та їх вплив на формування банківської діяльності.

2. Визначено нормативно-правову базу, яка регламентує вплив стейкхолдерів в процесі діяльності банку.

3. Доведено, що управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі складних процесів економічного, політичного та соціального характеру. Аналіз сучасного стану розвитку банківської системи дає можливість виокремити наступні проблеми, що стримують її розвиток: банки все ще мають суттєві частки проблемних активів на балансі, що потребує системного рішення проблеми якості активів; банківська система не має фундаменту для сталого розвитку, має замалу базу заощаджень, кредитування призупинилось, джерела капіталу обмежені, ринок надзвичайно фрагментований, довіра до банківської системи знизилася; банківський нагляд не в змозі проводити макропруденційний нагляд на необхідному рівні та виявляти ризики на ранній стадії; розвиток фінансової інфраструктури не відповідає потребам банківського сектору та економіки в цілому.

4. Визначено забезпечення рівня ліквідності банків з урахуванням інтересів та впливу стейкхолдерів. Визначено, що ефективність внутрішніх механізмів в межах внутрішньої підсистеми залежить від рівня концентрації власності та

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

5. Доведено, що вибір банком бізнес-моделі свого функціонування впливає на систему управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. З цією метою було проведено огляд підходів до класифікації бізнес-моделей.

Проведено аналіз сучасних тенденцій щодо бізнес-моделей вітчизняних банків. В основу дослідження покладено статистичний алгоритм кластеризації, за допомогою якого можливо визначити бізнес-моделі банків. За результатами дослідження сформовано три бізнес-моделі поведінки банків.

Статистичні дані трьох кластерів, які утворилися в результаті аналізу показують, що до першого кластеру потрапили банки, з високою часткою інвестиційного портфелю. Зазначений кластер налічує 19 банків, велика частка із яких – це банки з іноземним капіталом.

6. Визначено, що серед багаточисельних загроз, які призводять до фінансово нестійкого розвитку банківського бізнесу, особливе місце слід приділяти підтримці банками ділової репутації. У свою чергу ділова репутація знаходиться під дією репутаційних ризиків, характер яких не дозволяє розраховувати на високу якість управління ними з боку банків.

Проведено огляд підходів до оцінки ділової репутації банків. До якісних методів оцінки ділової репутації відносять соціологічні опитування та групу експертних методів, яка включає рейтингову і рекомендаційну методики.

Кількісна оцінка припускає використання даних фінансової звітності. Світова практика довела, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії, які мають свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації.

Було проведено експертне оцінювання рівня репутаційного ризику банків за вибіркою кращий «Інтернет банкінг».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. *Юридична газета*. 2013. № 49. С. 12–13.
2. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure *Journal of Financial Economics*. 1976. P. 82-137.
3. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, and De Colle, 2010.
4. Антипова Н. О. Функція організації як цілеполягання за видами діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2008. № 20. С. 23 – 28;
5. Orts E. A North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory. *Perspectives on Company Law*. London : Kluwer, 1997. 498;
6. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. P. 82-137.

7. Букало Н. А., Деленів П. С. Теоретико-методичні засади системи управління витратами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 5 (254). С. 141-144.

8. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань // *Актуальні проблеми економіки*. Науковий екон. журнал . 2012 . № 8 . С. 150-155.

9. Freeman, E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

10. Kaler, J., 2002. Morality and Strategy in Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*. 2002. 39. P. 91-99.

11. Freeman, E., 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 409-421.

12. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: [монографія]. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. 292 с..

13. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications. *The Academy of Management Review*. 1995. № 1. P. 65-91.

14. EBA guidelines on sound remuneration policies. European Banking Authority. EBA/GL/2015/22. 27.06.2016. Available at: <https://eba.europa.eu/regulation-and-policy/remuneration/guidelines-on-sound-remuneration-policies>.

15. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>

16. Базова інформації із корпоративної соціальної відповідальності: посібник О. Лазоренко, Р. Колишко [та ін.]. К.: Видавництво «Енергія», 2008. 96 с.

17. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 17-34.
18. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. URL: [http://www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf).
19. Лункіна Т.І., Каратай Т.М. Оцінка соціально-орієнтованої політики у банківських установах України. «Modern Economics». 2017. №6. С. 130-137.
20. Зверкович И. О. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике. CRS Journal. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analiticarticle/1746-issledovanie-modelejjkorporativnojj-socialnojj.html>.
21. Корпоративная социальная ответственность: экспертная оценка и практика в Украине. Библиотека журнала «Эксперт Украина». К. : Типография ООО «ТЭФ ОЛБИ», 2008. 160 с.
22. Примостка О.О., Захарчук А.О. Корпоративна соціальна відповідальність банків. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5063>.
23. Жизнь после чистилища: финансы и банки. URL: <https://praktika-vlasti.com.ua/zhizn-posle-chistilishha/>.
24. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? *The Journal of Corporate Citizenship*. 2009. № 36. P. 21-24.
25. Jurgens S., Berthon, L. Papania Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach. *Industrial Marketing Management*. 2010. № 39. P. 769-775.
26. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a microenterprise. *Measuring Business Excellence*. 2008. № 3. P. 33-43.
27. Zadek S. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. 2004. № 11. P. 125-132.

28. Orts E. A. North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory. Perspectives on Company Law. London : Kluwer, 1997. 498 p.
29. Вачевський М. В., Скотний В.Г. Маркетинг у сферах послуг: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 232 с.
30. Данилова Л. Значение и основные особенности маркетинга услуг. Маркетинг и реклама. 2017. № 1. С. 31-33.
31. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853-886.
32. Кракович Д. Новые методики в маркетинговых исследованиях. *Маркетинговые исследования в Украине*. 2017. № 3. С. 20- 25.
33. Langtry, B., 1994. Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 431-443.
34. Банківське право України. Навчальний посібник за заг. ред. А.О. Селіванова. К.: Видавничий Дім «Ін Юре». 2000. 384 с.
35. Про Національний Банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>(дата звернення 02.10.2021 р.)
36. Старшинський М. В. Порівняльне банківське право: Навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 299 .
37. Ващенко Ю. В. Банківське право: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 344 с;
38. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 08.10.2021 р.).
39. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № **2664-III**. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.09.2019 № **79-IX**. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

41. Про затвердження Правил зберігання, захисту, використання та розкриття банківської таємниці: Постанова Правління Національного банку України від 14.07.2006 №267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0935-06> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

42. Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України: Постанова Правління Національного банку України від 28.09.2017 №95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

43. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 № **1734-VIII**. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

44. Шепель А. О. Деякі правові аспекти європейської інтеграції України. Часопис Київського університету права. 2002. № 1. С. 81–82.

45. Про банки та банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р № 2121-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

46. Орлюк О. П. Банківське право: Навч. посіб. К.: Хрінком Інтер, 2004. 376 с.

47. Коваленко В. В. Проблеми становлення та розвитку банківської системи України. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса 20-21 квітня 2017 р.). Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 7-13.

48. Сучасні підходи до банківського регулювання та нагляду в Україні». Матеріали Семінару в НБУ «Реформа корпоративного управління в



банках»,

18.05.2018р.

URL:

<https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69900827>.

49. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках: зарубіжний досвід та вітчизняна практика/ *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(12). С. 50–55.

50. Білашенко О.С. Аналіз ефективності організації корпоративного управління в банках Німеччини. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_1/index.html](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_1/index.html).

51. Organization Structure. SID Bank. Available at : <https://www.sid.si/en/about\organization-structure-contacts>.

52. Про затвердження Положення про ліцензування банків : Постанова Правління Національного банку України від 22.12.2018 № 149 (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18>.

53. Guide to fit and proper assessments. European Central Bank. 2018. May. Available at : <https://www.bankingsupervision.europa.eu>.

54. Report of the management board on the activities of Bank Gospodarstwa Krajowego Capital Group in 2018. Available at : <https://www.parkiet.com/assets/pdf/PA293726426.pdf>.

55. Guidelines: Corporate governance principles for banks. Basel Committee on Banking Supervision. Bank for International Settlements. 2015. July. Available at : <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.

56. A New Approach to Companies with State Treasury Shareholding. 2017. October, 23. Available at : <https://biznesalert.com/new-approach-companies-state-treasuryshareholding>.

57. Міщенко В.І., Науменкова С.В. Банківська система України: проблеми становлення та розвитку. *Фінанси України*. 2016. №5. С. 7-33.

58. Савлук М.І., Мороз А.М., Лазепко І.М. Гроші та кредит : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 604 с

59. Колодізєєв О.М., Колесніченко В.Ф. Гроші і кредит : підручник. К. : Знання, 2010. 615 с.

60. Рябініна Л.М. Теорія сучасних грошей : монографія. К. : УБС НБУ, 2011. 221 с.
61. Коваленко В.В., Шепель Є.В. Вплив монетарних чинників на позиціонування інфляційної складової у діяльності банків: методологічні та практичні аспекти оцінювання: монографія. Одеса: Видавництво «Атлант». 2015. 242 с.
62. Кузнєцова Л.В., Жердецька Л. В. Ціноутворення в банківській справі: підручник. Одеса: Атлант, 2008. 320 с.
63. Банківська енциклопедія / за ред. С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. К. : Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 504 с.
64. Міщенко В. Методологічні та методичні проблеми запровадження таргетування інфляції. Вісник Національного банку України, 2006. №5. С. 40–45.
65. Основні засади грошово-кредитної політики на 2021 рік і середньострокову перспективу. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-nbu-uhvalila-osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-2021-rik-i-serednostrokovu-perspektivu> (дата звернення: 08.10.2021 р.).
66. Островська Н.С., Швець О.Ю. Капіталізація банківської системи: сучасний стан та перспективи у трансформаційних умовах розвитку економіки України. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/21\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/30.pdf) (дата звернення: 08.10.2021).
67. Статистика рівня інфляції. Бюро статистики: URL: <https://www.statbureau.org/ru> (дата звернення: 08.10.2021).
68. Показники банківської системи. Статистика. Офіційний сайт Національного банку України: URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593) (дата звернення: 08.10.2021).

69. Сергеева О.С. Вплив інфляції на результативність діяльності банків. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-19).
70. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#2>.
71. Показники фінансової звітності банків України. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798.593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798.593).
72. Значення економічних нормативів в цілому по системі. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#2>.
73. Ойкен В. Основы национальной экономики. – М.: Экономика, 1996.
74. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Інститут економіки та прогнозування НАН України. К., 2009. 864 с.
75. Киселев В. И. Взаимодействие власти и бизнеса: конфликтологический аспект. URL: <http://teoria-practica.ru/-7-2013/politics/kiselev-v.pdf>.
76. Герасимович, А. М. Аналіз банківської діяльності: Підручник/ А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.; За ред. А. М. Герасимовича. К.: КНЕУ, 2004. 599 с.
77. Neubauer, F. and Lank, A. «Family business: Its governance for sustainability», 1998.
78. Оксфордський кишеньковий словник. URL: <https://www.emmabowey.co.uk/reader/970588-SMIQWGMJGL//>
79. Van den Berghe L. and Carchon S. W. M. «The global history of corporate governance: an introduction», 2002.
80. Костюк А. Н. Корпоративное управление в банке: монография/ Сумы: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 332 с.

81. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України від 3.12. 2018р. № 814. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#n13>.

82. Головіна Я. С. Корпоративне управління в банках України. Дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2011. 214 с.

83. Заварихін. Н. М. Удосконалення корпоративного управління в банках. *Дело и сервис*. №4. 2002. С. 35-39.

84. Доходи і витрати банків України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4>.

85. Рейтинг надійних банків України URL: <https://forinsurer.com/rating-banks>.

86. ТОП 20 надійних банків України URL: <https://nv.ua/finance/top-20-samyh-nadezhnyh-bankov-ukrainy-polnaya-versiya-reytinga-nv-50014988.html>.

87. Статистика індикаторів фінансової стійкості. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsi>.

88. Рейтинг фінансової стійкості банків за четвертий квартал 2019 р. URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>.

89. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: інструкція, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>.

90. Коваленко В.В., Коренева О.Г., Торяник Ж.М. Обґрунтування стратегії управління ліквідністю банківської установи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». 2009. Вип. 17. С. 159-167.

91. Principles for sound liquidity risk management and supervision / Basel Committee on Banking Supervision. Basel : BIS Press & Communications, 2008. 38 p.

92. Костюк О. М., Костюк О.В. Методологічні засади корпоративного управління та регулювання в банках України. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. Вип. 28. С. 20-23.

93. Рябіченко Д. О. Формалізація механізму опосередкованого впливу стейкхолдерів на ліквідність банку на основі принципів корпоративного управління. *Сучасні тенденції розвитку світової економіки :зб. тез доп. V Міжнародної науково-практичної конференції (12 грудня 2013 р.)*. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Х. 2013. С. 144–145.

94. Ivasiv I. B., Fuksman O. Y. The Status of Liquidity Management Systems in Ukrainian Banks. *The Problems of Economy*. 2014. № 4. P. 363-368.

95. Костюк О. М., Рябіченко Д.О. Вплив корпоративного управління на ринкові позиції європейських банківських холдингів. *Вісник Національного банку України*. 2013. № 1. С. 30-36.

96. Єпіфанов А. О. Управління ризиками банків : монографія [А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко та ін.] ; за заг. ред. А. О. Єпіфанова, Т. А. Васильєвої. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». 2012. 283 с.

97. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. URL: <https://www.kas.de/documents> (дата звернення: 08.10.2021).

98. Банківська система залишається прибутковою – рейтингове агентство "Стандарт-Рейтинг" (Україна). URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/687652.html> (дата звернення: 08.10.2021).

99. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України. Червень 2020 р. URL:

[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2020-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2020-06.pdf?v=4) (дата звернення: 08.10.2021).

100. Ответ банковского сектора на COVID-19. Материалы консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (PwC). URL: [https://www.pwc.com/uz/en/assets/pdf/Banking\\_sector\\_response\\_to\\_COVID-19\\_Ru.pdf](https://www.pwc.com/uz/en/assets/pdf/Banking_sector_response_to_COVID-19_Ru.pdf) (дата звернення: 08.10.2021).

101. Alfred Burkhardt. Was Führungskräfte aus der Pandemie lernen können. Bankmagazin. 2020. Nu.69(9). S. 56–59.

102. Didier T., Huneus F., Larrain M., Schmukler S. Financing Firms in Hibernation during the COVID-19 Pandemic. Research & Policy Briefs From the World Bank Chile Center and Malaysia Hub. 2020. Vol. 30. 7 p.

103. Die COVID-19-Pandemie und das Bankenwesen - Kurzbeitrag (The COVID-19 Pandemic and Retail Banking - Short Note). IAT Discussion Paper 20/01. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3564140](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3564140) (дата звернення: 08.10.2021 р.).

104. DekaBank 2020, Flugzeugfinanzierung: Eine Anlagealternative im Aufwind. URL: <https://www.dekainstitutionell.de/de/artikelkompetenz/flugzeugfinanzierung-eineanlagealternative-im-auf-wind.html> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

105. Gropp, R., Koetter M., McShane W. The Corona Recession and Bank Stress in Germany. IWH Online. 2020. No. 4. 11 p.

106. Horn & Company. URL: <https://www.horn-company.de/> (дата звернення: 08.10.2021 р.).

107. Миненко Л. М. Трансформація підходів до оцінки ризику банківської ліквідності. Ефективна економіка. 2020. №1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7573> (дата звернення: 16.03.2021).

108. Карчева Г.Т. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України в умовах макроекономічної нестабільності / Г.Т.

Карчева // Вісник Одеського національного університету. Економіка». – Том 21, Випуск 5. – 2016. – С. 146-149.

109. Національний банк України: Наглядова статистика станом на 01.01.2021. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#4> станом на 01.03.2021

110. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України / (Г.Т. Карчева, Т.С. Смовженко, В.І. Міщенко та ін.); за заг. ред. д-ра екон. наук Г.Т. Карчевої. – Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. – 276 с.

111. Алексеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Бондарчук П.К., Попова Е.С. Бизнес-модели российских банков: типология, структура, приверженность выбору. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Вип. 34. Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2012. с. 37-49. С. 38

<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/yvq2o1xt5t/direct/69553551.pdf>.

112. Белоусова В.Ю. Эффективность издержек однородных российских коммерческих банков: обзор проблемы и новые результаты. *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2009. Т. 13. № 4. С. 489-519.

113. Вагизова В.И., Лурье К.М. Кластерный анализ бизнес-моделей кредитных организаций Поволжья: метод к-средних и нейронные сети Кохонена. *Казанский экономический вестник*. 2013. № 4 (6). С. 59-61.

114. Мамонтов М.Е., Солнцев А.Г. Экспансия иностранных банков на российский рынок банковских услуг: подведение промежуточных итогов, попытка анализа перспектив. *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2009. № 1. С. 175-189.

115. Пантелеева Н.М. Інноваційні бізнес-моделі банків як відповідь на виклики та наслідки фінансової кризи. *Фінансовий простір*. 2013. № 3 (11). URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/189/188>.

116. Гринджук Д.М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
117. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/82.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/82.pdf).
118. Козлов А.А. На модернизацию банковской системы отпущено три года. *Банковское дело в Москве*. 2002. № 7 (91).
119. Ayadi R., De Groen W.P. Banking Business Models Monitor: Europe. Brussels, Montreal: Centre for European Policy Studies Brussels, International Observatory on Financial Services Cooperatives, HEC Montreal, 2014.
120. Tomkus M. Identifying Business Models of Banks: Analysis of Biggest Banks from *Europe and United States of America*, 2014. P. 8.
121. Валенцева Н.И., Поморина М.А. Модернизация бизнес-моделей деятельности отдельных групп Российских коммерческих банков. *Вестник финансового университета*. 2016. № 6. С. 108-119.
122. Соколова Е.М. Перспективы трансформации бизнес-моделей банков РФ. *Финансовые исследования*. 2019. № 1 (62). С. 68-77.
123. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.
124. Шандова Н.В., Шульга М.О. Дослідження складників маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 5(48). С. 110–114.
125. Григорук П.М. Багатомірне економіко-статистичне моделювання: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Львів: «Новий Світ –2000». 2006. 146 с.
126. Роль банків у забезпеченні сталого розвитку реального сектору економіки України: монографія. За ред. В.В. Коваленко. Одеса. ОНЕУ. 2016. 244 с.
127. Маслова Н. Бренд банку : сутність, елементи, вплив на клієнтів. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету*. 2010. № 5. С. 24–32.
128. Гриффин Э. Управление репутационными рисками. Стратегический подход. Э. Гриффин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 237 с.



129. Устинова Л.Н., Рожков В.Л. Оценка деловой репутации банка. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2017. Т.18. №23. С. 3675-3777.
130. Астрелина В.В., Бондарчук П.К. Оценка деловой репутации банка. *Деньги и кредит*. 2012. №12. С. 16-23.
131. Колеснік Я. В. Статистичні підходи до оцінювання ділової репутації банківських установ. *Статистика України*. 2016. №4. С. 27-32.
132. Global RepTrak - 2020's Most Reputable Companies Worldwide. URL:<https://www.reptrak.com/global-reptrak-100/>
133. Христін А.І. Управління репутаційним ризиком банків на фінансовому ринку: банків: дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Одеса. 2019. 276 с.
134. Про здійснення банками фінансового моніторингу: положення, затверджене постановою Правління Національного банку України від 26.06.2015 № 417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0417500-15>.
135. Каз М.С., Ташиян Г.О. Репутационная составляющая конкуретоспособности компании: понятие и оценка. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2016. №1 (33). С. 226-232.
136. Мясникова С.В. Личностный потенциал предпринимателя. Актуальные проблемы современной экономики России. Великий Новгород: Новгородский филиал СПбГУЭФ. 2010. С. 96-99.
137. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema\\_kpi\\_key\\_performance\\_indicator\\_razrabotka\\_i/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/).
138. Fridman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Yimes Magazine*. 1970. 13 September. P. 122-126.
139. Антонов А. В. Напрями стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=926>.

140. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 39-46.
141. Sardak S., Bilskaya O., Simakhova A. Potential of economy socialization in the context of globalization. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 164 (3-4). P. 4-8.
142. Вербицька Я.Є. Напрями забезпечення конкурентної позиції банків України. *Стан, проблеми та перспективи вдосконалення економіки України: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 2-3 жовтня 2015 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Кrynski*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Ч. 2. С. 51-54.
143. Благоев Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*. 2004. №3. С. 17-34.
144. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. URL: [http://www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf).
145. Лункіна Т.І., Каратай Т.М. Оцінка соціально-орієнтованої політики у банківських установах України. *«Modern Economics»*. 2017. №6. С. 130-137.
146. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Вплив зарубіжного досвіду на формування вітчизняної моделі соціально-відповідального бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 1 (24). С. 121-125.
147. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга : пер. с англ. [9-е изд.]. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. 1200 с.
148. Ласукова А.С. Сутність поняття «соціальна корпоративна відповідальність» та його впровадження в банках України. *Научний вестник ДГМА*. 2011. №1 (7). С. 286-290.
- 149.

## Додаток А

## Таблиця А1

Сформовані кластери за бізнес-моделями банків станом на 01.10.2021

Банк	Міжбанківські кредити (у % від активів).	Кошти інших банків (у % від активів)	Кредити юридичним особам (у % від активів).	Депозити юридичних осіб (у % від активів).	Кредити фізичним особам (у % від активів).	Депозити фізичних осіб (у % від активів)	Інвестиційний портфель (у % від активів).
Кластер I (19 банків)							
АТ "Дойче Банк ДБУ"	3,42	31,90	9,10	34,00	0,00	0,00	54,81
АТ "БТА БАНК"	0,28	3,46	0,00	36,69	0,47	6,09	82,30
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	1,06	4,95	11,52	29,05	2,79	16,74	66,75
АТ "АКБ "КОНКОРД"	3,13	4,61	9,43	16,81	0,77	15,41	63,78
АТ "БАНК СІЧ"	0,56	5,00	15,55	27,82	2,24	19,09	67,91
АТ "КРИСТАЛБАНК"	2,42	6,09	8,67	62,43	3,02	7,95	69,37

АТ "РВС БАНК"	1,05	1,94	7,70	26,44	0,61	12,42	79,00
АТ "БАНК АВАНГАРД"	1,38	9,10	1,52	31,49	0,47	3,77	84,85
АТ "БАНК 3/4"	1,44	7,39	5,24	6,59	3,29	15,29	71,92
АТ "ЮНЕКС БАНК"	0,47	5,64	5,35	47,93	4,60	15,83	76,24
АТ "Український банк реконструкції та розвитку"	0,29	1,58	0,00	11,13	0,00	0,12	89,26
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	0,33	3,86	21,52	30,49	0,47	2,96	52,11
ПрАТ "БАНК ФАМІЛЬНИЙ"	0,24	3,31	0,80	9,87	0,14	0,95	79,59
АТ "АЛЬПАРИ БАНК"	4,88	0,64	2,27	10,77	0,67	0,66	79,67
АТ "Ідея Банк"	0,49	3,91	0,14	74,10	49,45	36,23	3,94
АТ "БАНК ФОРВАРД"	0,76	2,74	4,13	73,47	56,71	71,29	6,61
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	2,94	8,30	4,23	13,22	42,02	54,87	29,56
АТ "А - БАНК"	1,11	9,70	9,44	17,19	51,91	57,34	7,17
Кластер II (32)							
АТ КБ "ПриватБанк"	18,37	5,44	3,29	14,72	8,96	39,52	23,01
АТ "Ощадбанк"	19,54	2,96	24,58	25,49	5,04	48,34	32,49
АТ "Укресімбанк"	12,13	14,57	27,62	34,23	0,07	11,28	27,56
АБ "УКРГАЗБАНК"	3,09	17,99	37,31	47,35	3,80	22,63	26,59
АТ "АЛЬФА-БАНК"	2,80	11,70	28,93	50,33	18,54	39,66	18,93
АТ "УКРСИББАНК"	3,97	33,52	25,62	30,20	7,17	33,69	19,91
АТ "ОТП БАНК"	3,12	19,03	40,53	49,33	12,36	28,91	15,43
АТ "СБЕРБАНК"	0,57	19,56	6,92	47,29	0,08	4,68	24,37
АТ "СІПБАНК"	3,19	16,99	51,29	4,35	9,46	18,46	11,31
АТ "КРЕДОБАНК"	16,59	25,76	16,42	62,86	0,09	0,00	40,53
ПАТ "Промінвестбанк"	0,94	3,15	11,63	37,33	0,00	0,04	3,95
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	41,58	14,21	14,46	91,27	0,00	0,38	28,91
АТ "ПУМБ"	2,71	21,35	27,55	47,86	16,56	27,43	20,94
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	3,14	9,90	21,90	36,12	3,95	16,58	36,58
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	3,82	6,77	51,57	57,88	0,57	28,86	25,74
АТ "БАНК АЛЪЯНС"	35,98	7,69	45,91	55,78	0,42	14,08	1,17
ПАТ "МТБ БАНК"	4,68	12,05	34,92	44,66	2,43	26,14	34,63
АТ "КБ "ГЛОБУС"	24,11	6,19	30,28	41,98	24,60	23,77	3,10
АТ "МІБ"	28,88	18,29	21,47	45,29	1,17	12,49	8,21
АТ "АЙБОКС БАНК"	23,82	10,79	3,81	74,15	0,20	5,25	28,21
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"	2,94	12,45	29,41	35,06	6,15	32,23	25,24
АТ "АБ "РАДАБАНК"	3,08	7,37	30,89	35,92	2,50	25,29	34,32
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	5,40	46,79	9,91	81,93	0,10	4,41	26,59
АТ "СКАЙ БАНК"	71,94	1,97	10,95	31,10	0,54	5,13	2,45
АТ "МОТОР-БАНК"	6,10	18,62	26,16	29,38	0,21	34,20	39,07
АТ "УКРБУДІНВЕСТБАНК"	1,07	2,01	32,78	34,85	0,48	20,69	40,24
АТ "МегаБанк"	9,69	8,29	27,11	32,27	0,15	19,16	45,17
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	2,05	5,36	29,49	29,25	1,78	26,92	44,32
АТ "АСВІО БАНК"	1,75	14,06	32,81	46,99	0,82	12,66	32,49
АТ "КОМІНВЕСТБАНК"	2,22	6,72	32,78	39,01	1,43	33,03	12,47
АТ "СПБ"	1,38	8,52	29,33	37,56	0,35	21,08	43,77

АТ "ОКСІ БАНК"	3,50	16,13	17,78	25,25	12,89	32,73	9,74
Кластер III (20 банків)							
АТ "Райффайзен Банк"	4,69	13,38	42,62	24,41	5,61	30,88	15,74
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,19	16,99	51,29	4,35	9,46	18,46	11,31
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,90	15,65	72,10	37,09	0,92	26,76	4,51
АТ "ІНГ Банк Україна"	6,05	29,83	37,02	0,06	0,00	0,00	26,07
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	1,57	13,76	28,27	9,23	15,95	28,62	30,89
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	3,47	9,25	55,30	49,37	0,22	27,35	23,66
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	6,34	8,80	55,00	0,78	0,39	9,61	20,64
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	1,22	10,22	40,24	27,85	0,00	5,18	39,37
Акціонерний банк "Південний"	3,08	19,54	47,20	39,92	0,33	29,86	18,25
АТ "ТАСКОМБАНК"	2,26	6,82	45,10	35,87	10,50	31,30	23,22
АТ "МЕГАБАНК"	0,47	0,71	60,86	28,88	6,86	43,49	8,65
АТ АКБ "Львів"	3,57	7,81	63,19	19,28	5,48	34,10	11,36
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	1,73	13,22	32,49	19,90	0,65	27,41	38,61
АБ "КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	3,06	3,41	37,82	35,22	2,31	31,63	31,03
АТ "Полтава-банк"	2,12	4,13	38,29	34,61	2,11	32,31	38,14
АТ "АП БАНК"	2,36	19,54	56,93	28,61	0,00	19,69	16,02
АТ "БАНК "ГРАНТ"	2,99	2,12	56,59	35,80	0,92	28,42	26,26
АТ "АЛЬТБАНК"	3,14	14,14	38,33	32,55	0,63	38,21	26,43
Полікомбанк	1,88	11,36	50,74	25,38	2,06	34,75	7,37
АТ "БАНК "ПОРТАЛ"	2,57	2,42	42,61	11,01	5,77	3,61	0,00