

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ДЛЯ «БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ»

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

Управління репутацією банку

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Клименчук
Юлії
Олегівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ	7
1.1 Загальна характеристика репутації банків та її складових	7
1.2 Процес формування та управління репутацією банку	11
1.3 Методичні підходи до оцінки репутації банку	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКІВ	21
2.1 Аналіз складових репутації банків в умовах реформування банківської системи України	21
2.2 Дослідження процесу формування репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень »	27
2.3 Оцінка репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень »	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ	39
3.1 Рекомендації щодо впровадження стекхолдер-менеджмента у банки України	39
3.2 Шляхи удосконалення процесу управління репутації банку	43
3.3 Розробка методики оцінки рівня ділової репутації топ – менеджменту банку	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку банківської діяльності в Україні ускладнюється процесами посилення недовіри суспільства до банків і у результаті чого формується та накопичується один з основних і найбільш значущих ризиків – репутаційний, що впливає на ефективність функціонування та рівень капіталізації вітчизняних банків.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукової розробки основних напрямів і спеціальних інструментів процесу формування та забезпечення високого рівня ділової репутації комерційних банків України, а також вироблення рекомендацій щодо практичного застосування.

Ступінь дослідженості теми. Питання щодо репутації банків розглядали такі вітчизняні і закордонні автори: Русанов Ю., А. Феринг, Ф. Мари, Катрин, В. Шкардун, А. Школін Бондаренко А.Ф., Дубовик С.В., Гребешкова О.М., Шиманська О.В., Красицька Л.В., Нагребельний В.П., Васюренко О. В., Дячук О. А., Галянтич М., Бондарчук П.К., Дмитрова К.Г., Гончарова О.В., Єпіфанов, Т. А., Васильєва, С.М., Маслова Н.О., а також зарубіжні спеціалісти :Гриффін Е., Малейна Н.М., Фомбрун Ч.Дж., Даулінг Г., Астерліна В.В, Корушина О.А., а також у рекомендаціях Базельського комітету з банківському нагляду і нормативних матеріалах Національного банку України.

Разом із тим у наукових дослідженнях та практичних рекомендаціях відсутні загальноприйняті рекомендації щодо управління репутацією банків. Саме це обумовило актуальність наукового дослідження і стало визначальним при обґрунтуванні теми, мети, завдань і змісту роботи.

Метою даної роботи є практично-теоретичні дослідження процесу управління репутацією банку, а також формування шляхів її підвищення. Виходячи з мети дослідження, були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття репутації та її складових у банках;

- визначити етапи процесу управління репутацією банку ;
- розглянути основні методичні підходи до її оцінки ;
- проаналізувати складові репутації банків України на сучасному етапі реформування банківської системи;
- дослідити процес формування репутації банку на прикладі ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»;
- здійснити оцінку репутації банку ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»;
- надати рекомендації банкам України щодо формування стекхолдер-менеджменту;
- запропонувати шляхи формування позитивної репутації банку;
- розробити методику оцінки рівня ділової репутації топ-менеджменту банку.

Об'єктом дослідження є репутація банку. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на дослідженні процесу управління репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень ».

Предметом дослідження є процес формування репутації у клієнтів банку.

Методи дослідження. У процесі роботи використовувалися такі методи дослідження: системний підхід (при визначенні репутації як важливої складової діяльності банку); узагальнення, порівняння, групування (при дослідженні складових репутації банків України та ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень »); табличний та графічний метод (при візуалізації та представленні отриманих результатів аналізу); методи аналізу, синтезу, абстрагування (при формулюванні дефініції «репутація банку» та визначенні її складових).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в: уточненні визначення ділової репутації банку, наданні рекомендацій по формуванню стейкхолдер-менеджменту та розробці підходів до оцінки репутації топ-менеджменту банку.

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення процесу управління діловою

репутацією ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень ». Запропонована методика оцінки репутації топ-менеджменту банку. Розроблено рекомендації щодо формування стекхолдер-менеджменту банку.

Публікації. Визначення та проблематика управління репутацією було опубліковано в статті «Теоретичні аспекти репутації банку» //: Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання, які здобули освітній ступінь «магістр» за спеціальністю «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізації «Банківська справа» – Ч.1. – 2018. – С.266

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків ,списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 58 сторінок, 13 таблиць, 11 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел складається із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

1.1. Сутність репутації банку та її складові

На сучасному етапі Україна активно залучена в процеси глобалізації, однією з ключових сфер якої є фінансова, зокрема функціонування банківської системи. Тому вивчення питань щодо формування іміджу та управління репутацією з кожним роком набуває все більшої актуальності.

Австралійський маркетолог Г. Даулінг так розрізняє імідж та репутацію: імідж – це первісні відчуття, асоціації, що виникають у суспільстві у зв'язку з конкретною компанією; корпоративна репутація – певний набір характеристик діяльності компанії, зокрема, надійність, довіра, які виникають у клієнтів від стосунків з нею. Британський вчений Дж. Корнеліссен наводить аналогічне судження: корпоративний імідж – це те, як сприймають організацію. Імідж базується на конкретній інформації в конкретний визначений час, це набір висновків, які робить людина у відповідь на сигнали, що отримує від конкретної установи або про неї від інших джерел. [16, с. 173].

На відміну від іміджу, корпоративна репутація – це сукупне уявлення людини про організацію, яке складається за тривалий проміжок часу, враховує минулі враження від роботи установи. Вчений Ю.І. Коробов визначає банківський імідж як сукупність свідомих та несвідомих образів (уявлень), які існують у клієнтів та громадськості щодо конкретного банку [26, с. 54].

На основі аналізу літературних джерел можна виділити декілька поглядів на цей предмет дослідження. Оскільки, комерційний банк - це, перш за все, фінансовий посередник, націлений на отримання прибутку і надання послуг юридичним та фізичним особам у високо конкурентному середовищі, а тому хороша ділова репутація - це найважливіший фактор успішної діяльності. Погіршення ділової

репутації здатне миттєво підірвати фінансову стійкість банку, а також викликати застосування заходів пруденційного нагляду аж до відкликання ліцензії.

В опублікованих результатах досліджень таких вітчизняних і закордонних авторів, як О. Васюренко, Ж. Довгань, Л. Домбровська, С. Катрин, О. Кириченко, Ф. Мар, А. Феринг, О. Чорна наведено окремі підходи до оцінювання репутації банків. Аналогічні матеріали містяться у рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду і в нормативних актах Національного банку України (далі - НБУ) [1; 2; 3].

Репутація банку характеризується якістю ведення бізнесу. До її складу входять ділові та морально-етичні риси менеджменту, номенклатура та якість запропонованих продуктів. Дотепер вважалося, що оцінка репутації банків потрібна лише перед продажем або при злитті банківських установ для збільшення вартості.

Це, безсумнівно, є рушійною силою при визначенні та управлінні ризиком репутації, але не виступає єдиним фактором цих процесів. Кількість угод купівлі-продажу комерційних банків в Україні останнім часом зростає, тому оцінка ділової репутації банку користується і буде користуватися великим попитом при підписанні таких угод. Лише з недавнього часу почали використовувати оцінку репутації з метою внутрішнього використання. Це стало потрібним через те, що кожному банку потрібно прогнозувати свої майбутні дії для потенційного зростання та економічної безпеки.

Необхідно враховувати динаміку змін в економічному стані, щоб не допустити економічного спаду банку, утримувати певний сектор ринку, та, при можливості, розширювати його. З погляду бухгалтерського обліку, ділова репутація - це нематеріальний актив, що дає банку стійку конкурентну перевагу на ринку [9]. В українському праві ділова репутація - це нематеріальне благо, яке представляє собою оцінку діяльності особи (як фізичної, так і юридичної) з позиції її ділових якостей. Ділова репутація може враховуватись у складі нематеріальних активів

поряд з авторськими правами, ноу-хау і торговими марками, може бути як позитивною, так і негативною [45, с. 49].

Законодавством України ділова репутація банку визначається як “... відомості, зібрані Національним банком України, про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, у тому числі керівників юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи” [32, с. 74].

Учасниками цивільного обороту при цьому є не тільки клієнти і контрагенти банку, а і наглядові органи, яких в першу чергу цікавить рівень фінансової стійкості банку, а не його імідж або рекламний образ. Вважаємо, що найбільш доцільним є дотримання такого визначення: ділова репутація банку - це динамічна характеристика його поведінки, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу. Вона складається на основі інформації - як публічної, так і тої, що надходить із професійних співтовариств, - про методи ведення бізнесу в різних ситуаціях. Отже, репутацію банку можна розглядати як своєрідний “рейтинг” банку з погляду різних цільових груп, отриманий у результаті комплексного оцінювання, виконаного, у тому числі, і статистичними методами.

Розглянемо основні складові репутації банку ,які наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові ділової репутації банку [44, с. 78]

Складові ділової репутації	Характеристика
Імідж	є емоційною привабливістю банку
Гудвіл	як економічне відображення ділової репутації
Фінансова стійкість	партнерам необхідно знати, що вони мають справу зі стабільною установою
Організаційна культура	як внутрішнє джерело формування ділової репутації
Репутація керівника	має відповідати репутації установи, яку він очолює
Соціальна відповідальність	виступає необхідною умовою довіри
Якість банківських продуктів	в ринкових умовах у банка з неякісним обслуговуванням та продуктами не може бути позитивна ділова репутація

Часто репутацію ідентифікують з іміджем та гудвілом, що потребує розкриття цих питань більш детально.

Згідно Податковому кодексу українське законодавство має визначення поняття «гудвіл». Гудвіл (вартість ділової репутації) визначається як нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо.

Вчені визначають дефініцію «гудвіл як економічне відображення ділової репутації підприємства, вартість ділових зв'язків, престиж суб'єкта господарювання». В дослівному перекладі з англійської дане поняття означає «добра воля» [24, с. 89].

Для розуміння сутності цього поняття необхідно зрозуміти різницю між поняттями «гудвіл» та «ділова репутація». Так, гудвіл – це грошова оцінка, тобто вартість ділової репутації. Крім того, потрібно відрізнити поняття «гудвіл» та «імідж», адже останнє поняття є вужчим і означає буквальный образ особи, явища, предмета тощо. Імідж характеризує загальне враження про компанію [33]. Імідж - це самопрезентація, конструювання образу. Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає привабливим, наділеним особливим характером. Його основні графічні засоби індивідуалізації дають можливість позиціонувати компанію на ринку, знайти свого споживача або клієнта.

Поняття «гудвіл» складається з наступних видів нематеріальних активів:

- торгові марки;
- заголовки та назви видань;
- комп'ютерне програмне забезпечення;
- ліцензії та привілеї;
- авторські права, патенти та інші права інтелектуальної власності, права на обслуговування та експлуатацію;

- формули, моделі, проекти та прототипи;
- нематеріальні активи на етапі розробки та багато інших [21, с. 45].

В даному контексті має місце ще одне поняття «бедвіл»: бедвіл має місце, коли при відчуженні підприємства різниця між ціною угоди і вартістю актів має від'ємне значення. Бедвіл – явище виключно негативне для бізнесу, воно свідчить про неможливість управлінців зробити суб'єкт господарювання дохідним. [12]. Таким чином, гудвіл характеризує вартісні переваги компанії, або ж і її керівника. Вартість ділової репутації може бути як позитивно, так і негативною (у цьому разі вона матиме назву «бедвіл»).

Ще однією важливою складовою є соціальна відповідальність, яка відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Тобто, соціальна відповідальність є виразом всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, всередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначення. За Г. Осовською соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком[13].

Якість банківських продуктів у конкурентній банківській системі є основою для розвитку кожного окремого банку та його ефективній співпраці з контрагентами. Якість банківських послуг суттєво залежить від процесу порівняння клієнтом своїх очікувань до споживання послуги з безпосереднім сприйняттям якості під час, і після її споживання. Сприйняття якості банківських послуг клієнтом під час її споживання, безпосередньо, в процесі обслуговування, відбувається за двома аспектами: технологічному (що клієнт отримує від банківської послуги) та функціональному (як клієнт отримує банківську послугу).

1.2. Процес формування та управління репутацією банку

Управління репутацією - це безперервний процес, заснований на кваліфікованій оцінці репутаційних активів і ризиків, що включає комплекс заходів по формуванню і захисту репутації, мінімізації ризиків її втрати [34, с. 112].

Для того, щоб ефективно управляти діловою репутацією необхідно врахувати всі чинники її формування. Згідно з оригінальною методикою Rep Trak TM, репутація компанії формується з семи основних складових:

- результативність/Performance – прибуткова, високоефективна компанія, стабільна перспектива зростання;
- Продукти/Послуги (Products/Services) – високоякісна продукція, яка випускається компанією з метою відповідності очікуванням споживачів, а не включно через задоволення власних цілей;

- інновації/Innovation – інноваційний підхід ринку, швидка адаптація до змін;
- Умови праці (корпоративна культура)/Workplace – справедлива оплата праці, високе благополуччя співробітника, рівні умови роботи;

- корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність) /Governance&Citizenship – бережливе ставлення до довкілля, благодійність, позитивний вплив на суспільство.

- лідерство/Leadership – бізнес-процес вирізняється організованістю, харизматичний керівник, відповідальний менеджмент, чітке бачення майбутнього компанії. Для оцінки рівня репутації банк може використовувати такі основні параметри, як:

- зміна фінансового стану банку, а саме, зміна структури активів банку, власних коштів (капіталу) банку, скорочення клієнтської бази, зміна структури пасивів;

- зростання (скорочення) кількості скарг і претензій до банку, в тому числі щодо якості обслуговування клієнтів і контрагентів, дотримання звичаїв ділового обороту [50, с. 109];

- негативні/позитивні відгуки та повідомлення про банк, його, акціонерів, афілійованих особах, дочірніх і залежних організаціях в засобах масової інформації в порівнянні з іншими банками за певний період часу;

- динаміка частки вимог до афілійованих осіб в загальному обсязі активів;
- своєчасність розрахунків за дорученням клієнтів і контрагентів банку;
- здійснення банком ризикованої кредитної та ринкової політики;
- зниження або виникнення імовірності зниження рівня ліквідності та своєчасності розрахунків за дорученням клієнтів і контрагентів;
- виявлення в рамках системи внутрішнього контролю випадків недотримання вимог Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму» та розроблених відповідно до нього актів НБУ, а також ознак можливого залучення банку або його співробітників, афілійованих осіб, дочірніх і залежних організацій в легалізацію (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом і фінансування тероризму [3];
- виявлення ознак, що дають підставу вважати, що створюються умови для ухилення від передбачених українським законодавством процедур обов'язкового контролю з метою протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом і фінансуванню тероризму, а також для невиконання та (або) неповного слідування рекомендаціям НБУ в зазначених цілях;
- зміна ділової репутації афілійованих осіб, акціонерів, дочірніх і залежних організацій, постійних клієнтів та контрагентів банку;
- виявлення фактів розкрадання, підробок, шахрайства в банку, використання співробітниками в особистих цілях отриманої від клієнтів і контрагентів конфіденційної інформації;
- закриття розрахункових рахунків великими клієнтами банку.

Особливої актуальності в даний час набуває питання управління репутацією. Незалежно від своєї структури, кожна система управління має включати такі наведені на рисунку 1.1. елементи:

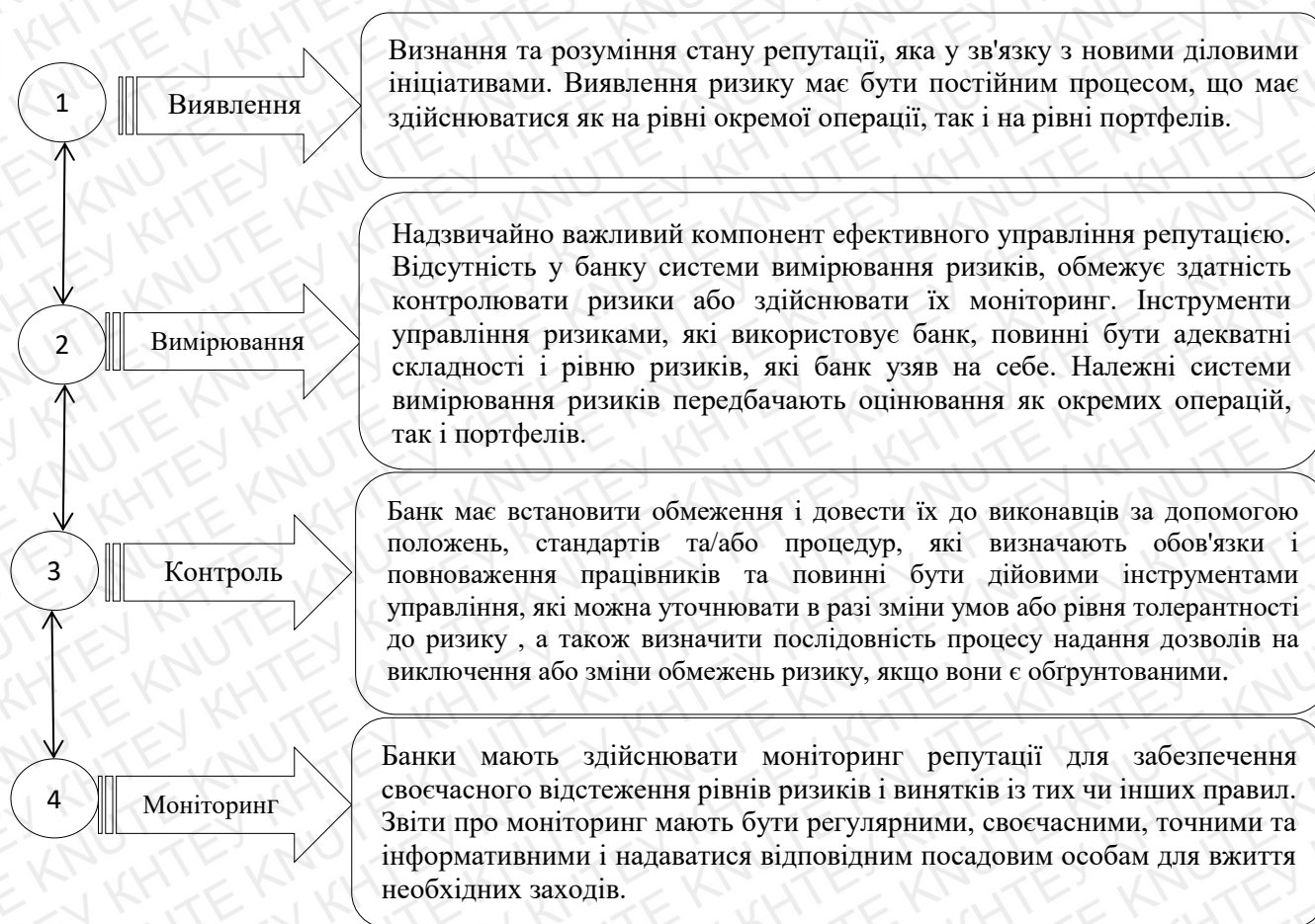


Рис. 1.1. Етапи процесу управління репутацією банку

* складено автором за даними [42]

Оскільки ринкові умови і структури банків є різними, не існує єдиної системи управління ризиками, прийнятної для всіх банків. Кожна установа має розробити свою власну програму та системи управління ризиками, відповідно до своїх потреб і обставин.

Наприклад, банк, більший за розміром, із складнішими операціями, що має підрозділи в різних географічних регіонах, повинен мати більш досконалу та розвинену систему управління ризиками. Однак усі ефективні системи управління мають бути незалежними від діяльності, пов'язаної з прийняттям ризиків [39].

У самому спрощеному вигляді процес управління ризиком репутації представлений нижче на рисунку 1.2.

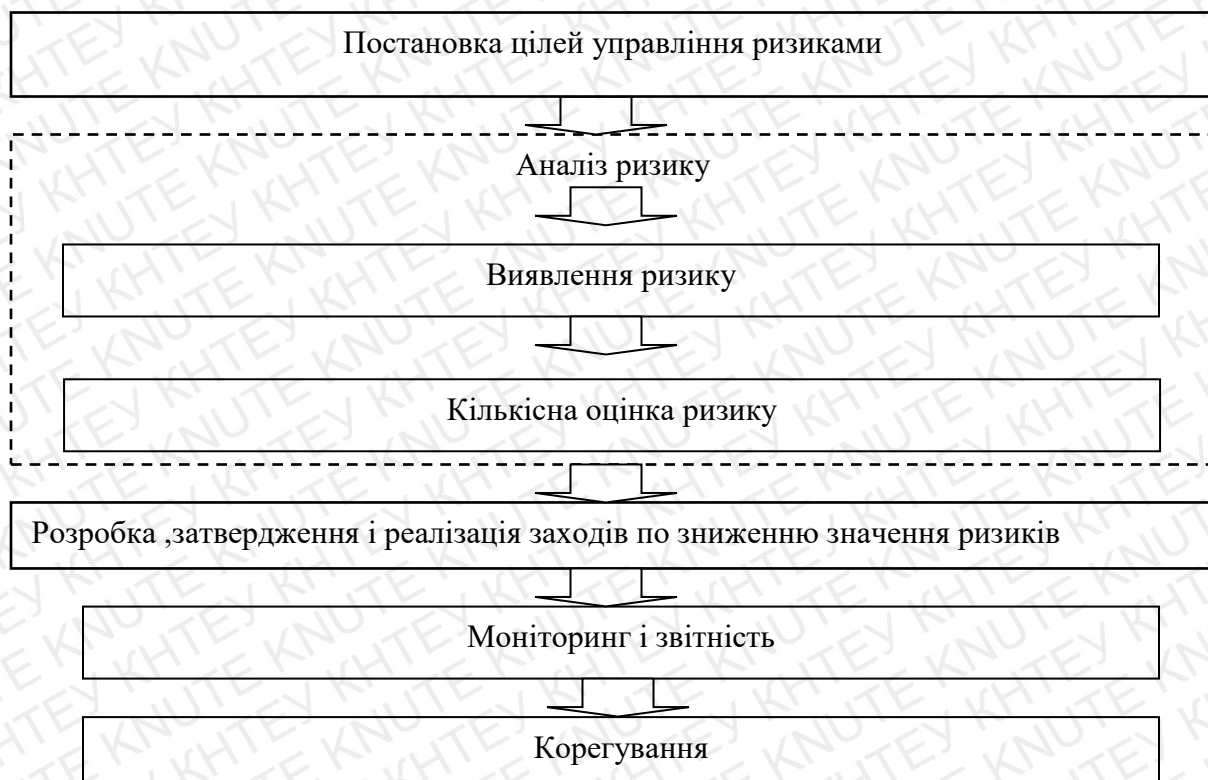


Рис.1.2. Етапи управління ризиками [46]

На рис. 1.2 показані наступні етапи процесу управління і оцінки репутації:

1. *Постановка цілей управління ризиками.* В першу чергу банку необхідно проаналізувати поточний стан, виявивши рівень ділової репутації та факторів, які впливають на репутацію, встановити ступінь їх впливу. Банк самостійно визначає найбільш прийнятний спосіб аналізу і отримання необхідної інформації. Наприклад, може провести маркетингове дослідження і опитування клієнтів, що дозволить їй визначити рівень ділової репутації, впізнаваності бренду тощо.

2. *Збір даних та оцінка ризику.* Досить важливим моментом є отримання достовірної, актуальної інформації, проведення ретельної перевірки дотримання процесів і процедур усередині банку, аналіз отриманої інформації з зовнішніх джерел. Це дозволить зрозуміти, які конкретні кроки необхідно зробити для мінімізації репутаційного ризику.

3. Розробка, затвердження та впровадження заходів, щодо зниження ризику.

Обирається метод впливу на ризики з метою мінімізації можливих збитків в майбутньому. Банку при плануванні, розробці та виборі необхідних методів і заходів потрібно виробити чіткий план дій і вибрати найбільш прийнятний метод по мінімізації репутаційного ризику і поліпшення ділової репутації.

4. Реалізація вироблених методів. Після того, як були сплановані і вироблені методи / заходи по мінімізації репутаційного ризику, банку необхідно приступити до їх реалізації.

5. Моніторинг та контроль результатів. Даний процес дозволить на ранній стадії зрозуміти ефективність виробленого методу / заходу, тим самим мінімізувавши витрати і ризики для банку.

Отже, репутація - це динамічна характеристика дій банку, яка формується в суспільстві протягом досить тривалого часу. Вона визначається виходячи з інформації про методи та інструменти побудови банком своєї поведінки в конкретних ситуаціях. Репутація формується в нерозривному зв'язку з поступальним розвитком самого банку, його фінансової, організаційної та інтелектуальної інфраструктури, корпоративної культури.

Управління репутацією потребує активних дій з боку як банку в цілому, так і з боку окремого працівника банку. Для зміцнення ділової репутації банк повинен сформувати та використовувати власну систему управління ризиком репутації.

Таким чином, управління репутацією в сучасних умовах із метою його повної нейтралізації повинно передбачати, на нашу думку, дотримання таких заходів, як швидкість та робота на випередження, інформаційна відкритість, чесність та ініціатива, координація. При якісному управлінні репутацією формується загальна думка про банк як про ефективну підприємницьку структуру, що забезпечує її вигідне становище в конкуренції. Грамотне управління діловою репутацією полягає в можливості виправлення негативних наслідків тих чи інших дій. Конкурентна перевага, заснована на оцінці та управлінні діловою репутацією, дає можливість банку довгостроково існувати на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки репутації банку

На основі аналізу існуючих стандартів, було систематизовано сучасні підходи до методів оцінки ділової репутації. Більшість науковців поділяють методи оцінки на два типи: кількісні та якісні [2].

Першу групу утворюють якісні методи дослідження, до яких відносять рейтинговий метод, метод соціологічних опитувань, рекомендаційний, експертний та статистичний методи [3, 4]. Другу групу утворюють методи, в основу яких покладено вартісну оцінку гудвілу. Запропоновано при оцінці рівня ділової репутації топ-менеджменту банку застосування змішаної оцінки, адже рівень ділової репутації керівника банку не може бути вищим за рівень оцінки банківської інституції (показник – гудвіл) тож ,можливе поєднання як якісного так і кількісного аналізу, що змістовно показано на рис. 1.3.

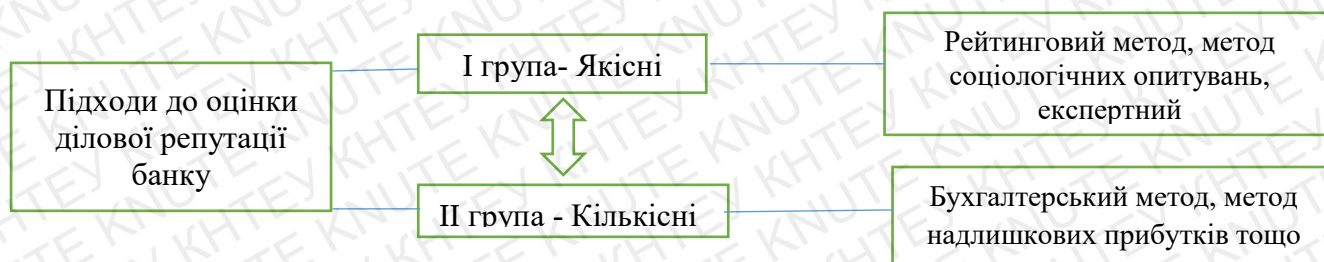


Рис.1.3. Змішаний вид оцінки репутації банку [30, с. 74]

Аналізуючи характеристики якісних методів оцінки ділової репутації, необхідно виділити їх переваги та недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика якісних методів оцінки ділової репутації банку

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
метод соціологічних опитувань	найбільш розповсюджений та простий метод оцінки ділової репутації, який використовується з метою отримання загальної думки певної цільової аудиторії (як правило споживчої групи чи персоналу банку)	швидкість збирання та обробки інформації	однобічність оцінки, суб'єктивність думки
рекомендаційний метод	аналітична довідка рг-компанії із висновком стосовно ділової репутації банку, на основі якої розробляються певні рекомендації	індивідуальний підхід, практичні поради	високі витрати на залучення рг-агентства
експертний метод	оцінка ділової репутації на основі зважених експертних оцінок	професійний підхід, незалежна експертиза	упередженість оцінки
рейтинговий метод	експертний та комплексний метод оцінки, який складається незалежними організаціями (переважно рейтинговими агенціями)	мульти-параметрична оцінка, універсальність	вірогідність похибки через чутливість результатів вибірки до вибору ключової аудиторії

*розроблено на основі практичних досліджень [20, 21]

На основі даного аналізу, автором складено таблицю (табл. 1.4) кількісних підходів до методів розрахунку внутрішньо створеного гудвілу. З цієї таблиці можна зробити висновок про достатню розвиненість методів кількісної оцінки ділової репутації, проте ділова репутація – поняття більш широке та ємне, ніж гудвіл, та має стратегічну цінність для банку, кількісні методи її оцінки мають обмежену сферу застосування.

Таблиця 1.4

Міжнародні підходи до оцінки гудвілу

Підхід	Характеристика	Аналітика Наукова позиція
Бухгалтерський метод розрахунку вартості гудвіла	Вартість гудвіла оцінюється як різниця між ринковою вартістю фірми, розрахованою дохідним або порівняльним підходом, і ринковою вартістю її чистих активів.	Репутаційна вартість може бути оцінена тільки на момент продажу банку. порівняльний метод, коли невідображені активи оцінюються порівняно з вартістю аналогічних активів іншого банку, придбаного раніше; дохідний метод, за яким гудвіл розраховують через дисконтування прогнозованих та послід. прогнозованих потоків прибутку, які генеруються гудвілом. Підтримує С. В. Черемушкін
Метод надлишкових прибутків	Вважається, що підприємство, маючи не відображений в балансі нематеріальний актив (ділову репутацію), отримує додатковий прибуток від його використання. Даний прибуток шляхом множення його на коефіцієнт капіталізації виявляє безпосередньо вартість гудвіла.	метод надлишкових прибутків використовують під час передпродажної оцінки гудвілу. Даний метод ґрунтується на порівнянні рентабельності чистих активів банку з середньою рентабельністю чистих активів на фінансовому ринку або банківського сектору. При цьому гудвіл розглядається як актив, не відображений в обліку, проте такий, що має таку саму дохідність, як інші активи.
Методика BrandFinance	Дане можливе за умов, якщо банк має значну ділову репутацію.	Гудвіл оцінюється через дисконтування прогнозних і післяпрогнозних потоків прибутку, що генерується діловою репутацією за допомогою спеціально розроблених фірмою Interbrand коефіцієнтів для банківської галузі здійснюється прогнозування потоків прибутків банку.
розрахунок коефіцієнта Д. Тобіна	відображає співвідношення ринкової вартості компанії та відновлювальної вартості її активів.	Високе значення цього показника передбачає, що крім активів, відображених у балансі, компанія володіє іншими невідчутними ресурсами, які дають можливість отримувати високі прибутки
Метод оцінки гудвіла з використання мультіплікатора М	ґрунтується на історичних результатах діяльності компанії.	Мультіплікатор М приймає значення в діапазоні від 0 до 20 і розраховується рівнянням кривої S: $y = -0,900293 \cdot x_1 + 55,1202 \cdot x_2 - 11,0116 \cdot x_3 - 392764 \cdot x_4 + 160681 \cdot x_5$, де X являє собою значення гудвіла, поділене на 100. Шляхом подальших розрахунків в кінці отримуємо зважений чистий прибуток від гудвіла, помножений на мультіплікатор М, він дає вартість ділової репутації.
залишковий метод	оцінюють вартість придбаного гудвілу за міжнародними та національними стандартами обліку, тобто гудвіл дорівнює різниці вартості придбання і справедливої вартості придбаних чистих активів.	за цим методом можна оцінити вартість інтелектуального капіталу як різницю між поточною ринковою капіталізацією та справедливою вартістю матеріальних та ідентифікованих нематеріальних активів. Гудвіл - це частина оцінки банку, яку не можна віднести до жодного із наявних активів.
витратний метод	актив оцінюється тільки з погляду витрат, фактично понесених на його створення	складовими можуть виступати: вартість послуг юриста при реєстрації авторського права, зарплата працівника-розробника програмного забезпечення, держмити тощо.

**розроблено на основі практичних досліджень [25, 30]

На сьогодні оцінка ділової репутації банківської установи України може бути опосередкованим показником рівня ділової репутації топ – менеджменту банку, окрім того, останній є матеріальним показником. Перша згадка про матеріальну складову ділової репутації - гудвіл датується 1571 р. Спочатку цей термін вживався юристами, а згодом перейшов до бухгалтерської практики. Причиною цього було визнання гудвілу майновим правом, через що виникла потреба в його оцінці та прийнятті до обліку. Розглянемо основні характеристики оцінки гудвілу банківськими установами України в площині формування методів оцінки ділової репутації топ – менеджменту банків, що представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи до оцінки гудвілу банківськими установами*

Підхід	Зміст	Аналітика
МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесів»	визначає ділову репутацію (goodwill) як майбутні економічні вигоди, що витікають з активів, які неможливо окремо ідентифікувати або розпізнати. Під ідентифікованими активами та зобов'язаннями розуміють придбані активи чи зобов'язання, які на дату купівлі можуть бути відокремлені від банківської інституції та відповідають критеріям визнання статей балансу [8]	Тобто вартість ділової репутації розраховується в результаті ідентифікації і оцінки інших активів та зобов'язань, що перейшли від компанії-об'єкту до компанії-покупця
Американська теорія	гудвіл - це капітал придбань, коли ціна, виплачена за компанію, перевищує ринкову цінність матеріальних активів [9]	Матеріальна складова ділової репутації полягає у різниці між мат. активами та фактичній ціні покупки банку. Слід зазначити, що визначення гудвілу, які наводяться у законодавчих та нормативних актах, відрізняються в основному визначенням його як результату порівняння вартостей, тобто гудвілу, що виникає під час придбання. Існують суперечності щодо визначення складових гудвілу та виділення його з групи НМА. Деякі елементи, що формують вартість гудвілу, в обліку відносяться до НМА.
Інструкція з бухгалтерського обліку основних засобів і нематеріальних активів банків України	гудвіл визначається як сума різниць між вартістю придбання і часткою в справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів і зобов'язань, що визнаються на кожному етапі на дату придбання [10].	
Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»	гудвіл — це нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю, як цілісного майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів (робіт, послуг), нових технологій тощо.	
П(С)БО 19 «Об'єднання підприємств»	гудвіл визначається як перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів та зобов'язань на дату придбання [11]	

*складено автором на основі теоретичних досліджень

В 1891 р. англійський бухгалтер Ф. Мор запропонував підходи до оцінки гудвілу на основі генерованих ним додаткових доходів [17]. У вітчизняній практиці термін «гудвіл» почав використовуватися під час купівлі-продажу підприємств. В Україні одночасно використовують два різних підходи для визначення і класифікації нематеріальних активів: вітчизняні положення бухгалтерського обліку та міжнародні стандарти фінансової звітності.

Висновки до 1 розділу

1. Корпоративна репутація банку – це сукупне уявлення людини про організацію, яке складається за тривалий проміжок часу, враховує минулі враження від роботи установи.
2. Управління репутацією - це безперервний процес, заснований на кваліфікованій оцінці репутаційних активів і ризиків, що включає комплекс заходів по формуванню і захисту репутації, мінімізації ризиків її втрати.
3. За методикою Rep Trak ТМ, репутація компанії формується з семи основних складових: результативність/Performanc; продукти/Послуги (Products/Services) високоякісна продукція; інновації/Innovation; умови праці (корпоративна культура)/Workplace; корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність) /Governance&Citizenship; лідерство/Leadership .
4. Етапи процесу управління і оцінки репутації: постановка цілей управління ризиками, збір даних та оцінка ризику, розробка, затвердження та впровадження заходів, щодо зниження ризику, ралізація вироблених методів, моніторинг та контроль результатів.
5. На основі аналізу існуючих стандартів, було систематизовано сучасні підходи до методів оцінки ділової репутації. Більшість науковців поділяють методи оцінки на два типи: кількісні та якісні.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

2.1. Аналіз складових репутації банків в умовах реформування банківської системи України

Підводячи репутаційні підсумки 2017 року, аналітики Noks Fishes відзначають, що формування банками своїх іміджевих моделей протікало на тлі очищення і перезавантаження банківської системи. Даний процес мав двоякі наслідки для ринку. Так, банки отримали потенційні можливості розширення клієнтської бази за рахунок виведення неплатоспроможних гравців з ринку. При цьому не державні банки зіткнулися з конкуренцією з боку банків державних, істотно наростили свою частку в сегменті [44, с. 83].

Noks Fishes опитали представників трьох експертних груп :регулятори фінансового ринку, інвестиційні аналітики, фінансові журналісти на предмет їх оцінки діяльності банків в розрізі бізнесу, послуг і зовнішніх комунікацій банків. Бізнес і внутрішні комунікації експерти оцінили максимально високо у Credit Agricole, Райффайзен Банк Аваль і Ощадбанку [11, с. 29].

Абсолютним лідером за різними ознаками сервісної частини бізнесу у всіх груп експертів є Альфа-Банк. Хоча банк схильний до репутаційних ризиків в зв'язку зі сприйняттям його як російського, його продукти і сервіси отримали максимум можливих високих оцінок, завдяки зниженню тарифів на обслуговування середнього та малого бізнесу (СМБ), підтримки програм лояльності та cashback, фокусування роздрібних споживачів на послуги банку шляхом перманентного проведення акцій спільно з Mastercard і Visa.

OTP Bank отримав високі емоційні характеристики своїх продуктів і сервісів у інвестиційних аналітиків за трьома ознаками «Лояльний», «Який поважає клієнта», «Простий, зрозумілий», що є наслідком хорошої репутації банку з угорським капіталом, постійної роботи з обслуговування корпоративного і СМБ

сегмента, ініціації соціальних програм (наприклад, конкурс інвестиційних проектів для учасників АТО), програм для стартапів.

Незважаючи на те, що ПриватБанк був епіцентром тяжб між НБУ і власниками банку, підтримка партнерських програм для СМБ і роздробу дозволяє йому утримувати лідерські позиції у регуляторів по характеристикам «Банк-експерт», «Банк-партнер» та «Соціально орієнтований» [36, 37, 38].

Також аналітики і журналісти віддали перевагу Ощадбанку за влучним висловом «Соціально орієнтований», так як саме він робить верифікацію соціальних виплат. Ознакою «Аполітичний» були відзначені виключно банки із західним капіталом- Credit Agricole, Кредобанк, OTP Bank, що є логічним: в силу іноземного походження вони мають велику можливість абстрагуватися від політики, ніж українські банки.

Підводячи підсумки оцінювання експертами банків по емоційним характеристикам, можна зробити висновок, що банки з іноземним капіталом такі як :OTP Bank, Райффайзен Банк Аваль, Credit Agricole, Кредобанк, ING Bank склали гідну конкуренцію державним банкам -Ощадбанк та ПриватБанк.

19 квітня 2018 р., під час UNIT Fintech Forum, відбулася перша об'єктивна церемонія нагородження найкращих банків України за розвиток фінансових продуктів і сервісів у нашій країні – FinAwards 2018. Завдяки клопіткій роботі лідируючих бізнес-порталів Finance.ua і «Мінфін», а також авторитетному журі, визначено максимально вигідні для споживачів банківські продукти та прогресивні банки України [39, с. 45].

Найкращих в кожній з 14 номінацій FinAwards 2018 визначали експерти фінансового ринку. Серед них – виконавчий директор “Незалежної асоціації банків України”; голови правління “Всеукраїнської Асоціації Фінансових Компаній”; керівник відділу досліджень в сфері фінансів і роздрібної торгівлі “GfK Ukraine”; представники Ernst & Young, Mastercard, ТОВ “РА “Експерт-Рейтинг”, StarLightMedia, YouControl та інших авторитетних компаній.

Таблиця 2.1

Банки України, які стали переможцями всіх номінацій FinAwards у 2018 р.*

Показник	Банк	Пояснення щодо умов визначення переможця
Найбільш стійкий банк	Райффайзен банк Аваль	Аналізується 30 показників, щоб визначити лідерів рейтингу. Сьогоднішній переможець лідує в рейтингу вже 4 квартали поспіль.
Кредитна картка VIP (для віп)	SOLOМандри від ПУМБ	Авторитетне журі оцінювало кредитні картки за такими характеристиками: вартість, процес, технологічність, дизайн і прозорість умов для клієнта
Найкраща платіжна картка VIP	Platinum Black від Альфа Банку	До ТОП-3 увійшли картки Platinum Black від Альфа Банку, Платинум від Креді Агріколь та картка Безмежна Платинум від ПУМБ.
Найкращий ощадний вклад	Строковий в національній валюті” від ПриватБанку	У номінації були заявлені 42 вклади від 18 банків, після чого складено експертами short-list з 12 депозитів від 8 українських банків (за критеріями в ТОП-20 за рейтингами стійкості від “Мінфіну”; наявність опцій: поповнення, пролонгація, онлайн оформлення і прибутковості депозиту). журі оцінювало вклади за показниками: прибутковості, технологічності, прозорості, рівень довіри до банку
Кредитна картка mass	Максимум від Альфа-Банку	Через технологічні особливості карток, такі як наявність installment, швидкість видачі картки (1 день), і наявність кур’єрської доставки лідерами стали ПриватБанк і Альфа Банк
Найкраща платіжна картка mass	“Картка для виплат” від ПриватБанку	У номінації були заявлені 14 кредитних карток від 12 українських банків. “Картка для виплат” перемогла завдяки процесу видачі всього за 10 хвилин, наявності чіпової і NFC технології, можливості безкоштовного зняття коштів без обмежень і додаткових умов.
Кредит готівкою	«Тест Драйв» від ПУМБ	Переможець – «Тест Драйв» дозволяє отримати до 200 тис. гривень готівкою без щомісячної комісії в перші 6 місяців і комісії за дострокове погашення
Банкір року	Андрій Пишний, Голова правління Ощадбанк	Переможець у даній номінації може бути лише один – він постійно тримає руку на пульсі бізнесу, задає темп розвитку сектора, активно впливає на вектор його розвитку в нашій країні
Найкраще банківське відділення	відділення Креді Агріколь Банку за адресою м. Київ, вул. Сагайдачного, 25.	Перевірка відділення багатьох банків за такими критеріями: екстер’єр та інтер’єр, місце розташування, наявність зон самообслуговування, і наскільки уважний і компетентний персонал.
Найкраща рекламна кампанія	Ощадбанк України	У номінацію були включені банки, рекламні кампанії, які, на думку членів журі FinAwards2018, були найяскравішими, найбільш актуальними, креативними і, звісно, ефектними в 2017 році

*розроблено на основі практичних досліджень [36, 37, 38]

Як видно з таблиці 2.1, важливим для високої репутації банків України є якісний продуктовий ряд, зручність розташування, якість обслуговування, відомість та довіра до перших осіб банку, а головне – стійкість та надійність.

Таблиця 2.2.

Найбільш технологічні банки України, які стали переможцями відповідних номінацій FinAwards у 2018 р.*

Показник	Банк	Пояснення щодо умов визначення переможця
Найбільш технологічний банк	<u>Ощадбанк</u>	Переможець отримав нагороду за реалізацію таких проєктів: технології еквайрингу в рамках кешлес MasterPass і MetroPass – поповнення карток передплаченими поїздками в терміналах кас метро; випуск платіжного NFC-кільця; оплата безконтактною картою в транспорті
Необанк року	<u>Monobank</u>	Команда екс-менеджерів ПриватБанку в партнерстві з Universal Bank зуміла за короткий період створити справді успішний мобільний додаток з комфортним процесом входу для нових клієнтів.
Найкращий інтернет-банк	<u>ПриватБанк</u> (Приват24)	До редакції Finance.ua і «Мінфіну» реєструвалися в кожному з 14 номінованих інтернет-банків. Рахували кількість кліків для здійснення частих клієнтських операцій. Перевіряли, які функції в наявності, і оцінювали зручність їх використання.

*розроблено на основі практичних досліджень [36, 37, 385]

Як видно з таблиці 2.2, найпотужнішими технологічними банками є Ощадбанк України, Приват Банк та Universal Bank, які створили потужні технологічні умови для клієнтів щодо обслуговування нового покоління, що суттєво впливає на імідж банку.

Для оцінки репутації банків України пропонуємо застосовувати показники рейтингу Міністерства Фінансів України [48]. Він є актуальним та важливим прикладом, оскільки це рейтинг наглядового органу.

Далі здійснемо рейтингування банків за методикою Міністерства фінансів щодо банків України (станом на 01.01.2018)

Як видно з таблиці 2.3, самим репутаційно сильними виявились Райффайзен Банк Аваль (1), Укрсиббанк (2), Креді Агріколь Банк (3), Приват Банк посів тільки 10 місце, а Ощадбанк України 8-е місце.

Таблиця 2.3.

Рейтинг Міністерства фінансів щодо банків України (1.01.2018)

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	Райффайзен Банк Аваль	4.56	4.6	4.4	4.82	5
2	Укрсиббанк	4.50	4.2	4.7	4.82	8
3	Креді Агріколь Банк	4.35	4	4.5	4.82	12
4	ОТП Банк	4.26	4.1	4.4	4.29	9
5	Кредобанк	4.04	3.7	4.3	4.29	15
6	Укргазбанк	3.95	3.4	4.3	4.47	6
7	ПроКредит Банк	3.81	3.9	3.5	4.02	16
8	Ощадбанк	3.80	2.9	4.6	4.38	2
9	Укрексімбанк	3.71	3.2	4.1	4.2	4
10	ПриватБанк	3.64	3.3	3.7	4.2	1

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

Отже, надійність є суттєвою при визначенні рівня репутації банку. Рейтинг найнадійніших банків України в 2018 році складено на базі офіційної статистики українських банків, наданої НБУ. При складанні рейтингу найбільших українських банків враховувалася здатність банку без затримки повернути депозити, якщо у нього з'являться фінансові проблеми або проблеми з погашення кредитів і зростанні заборгованості клієнтів, а також рівень підтримки акціонерів і держави. Важливу роль відіграє фактор власника з точки зору поповнення капіталу і ліквідних ресурсів, що є основою стійкості в стресових умовах. Жоден банк, який належить державі або міжнародним фінансовим холдингам, не був визнаний неплатоспроможним. ТОП-рейтинг українських та іноземних банків за жовтень 2018 року:

1. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
2. Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція)
3. Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція)
4. Ощадбанк * (державний)

5. Укрексімбанк * (державний)
6. Кредобанк (РКО Bank Polska, Польща)
7. Сітібанк Україна (Citigroup, США)
8. ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
9. Укргазбанк (державний)
10. Альфа-Банк (ABN Holdings, Люксембург)
11. Укрсоцбанк (ABN Holdings, Люксембург)
12. ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина)
13. Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія)
14. ІНГ Банк Україна (ING Groep, Нідерланди)
15. ПУМБ (СКМ Фінанс, Україна)

Саме надійні банки під час криз та реформування банківської системи України не тільки залишаються на ринку, а і розвиваються. Так, у 1 півріччі 2018 року кількість працюючих банків скоротилася до 82 фінансових установ, у тому числі 38 банків з іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в статутному капіталі банків склала 56%.

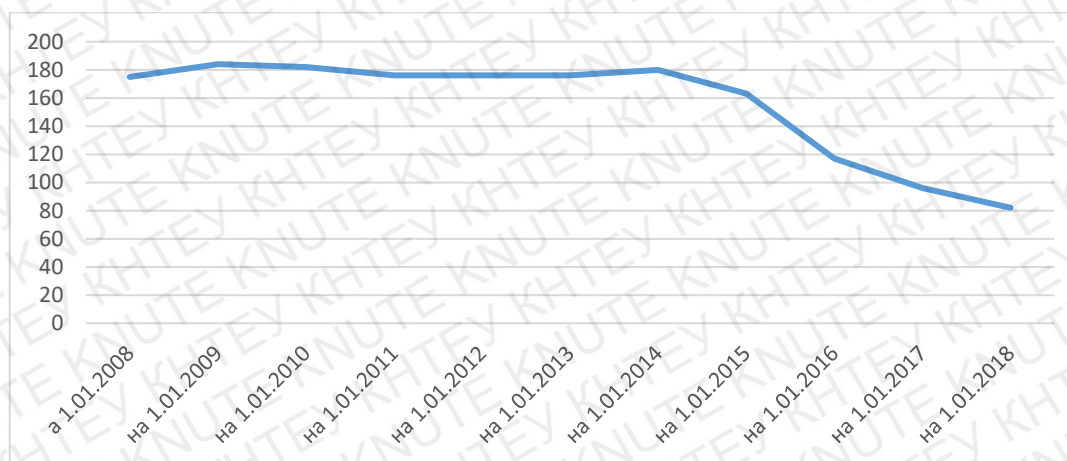


Рис. 2.1. Динаміка банківських установ в банківській системі України за 2008-2018 рр.*

*розроблено на основі практичних досліджень [36, 37, 38]

Реформа вплинула на зменшення кількості банків, але залишаються найкращі – з високою репутацією, що підтверджується прибутковістю системи.

Так, за підсумками 1 півріччя 2018 року банки отримали чистий прибуток в розмірі 8,3 млрд грн. При тому, що в 2-му кварталі банківський сектор зафіксував збиток в 0,4 млрд грн через значні обсяги формування резервів одним з великих банків. Прибуткову діяльність продемонстрували всі групи банків - з іноземним і приватним капіталом, а також державні банки.

П'ятірка найприбутковіших банків не змінилася в порівнянні з першим кварталом: лідером залишається ПриватБанк (6,9 млрд грн прибутку за півроку), далі йдуть Райффайзен Банк Аваль (2,7 млрд), Укрсиббанк (1,4 млрд), ПУМБ (1 млрд) і ОТП банк, який за підсумками січня-березня був третім за прибутковістю (зараз - 0,96 млрд грн). Далі здійснено дослідження процесу формування репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень».

2.2. Дослідження процесу формування репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»

ПАТ «Банк Інвестицій Та Заощаджень», створений у 2006 році універсальний комерційний банк. 19 жовтня незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» вкотре оголосило про підтвердження:

- довгострокового кредитного рейтингу ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» на рівні uaAA. Прогноз рейтингу - стабільний. Рейтинг надійності вкладів банку на рівні 4+ ,що означає високу надійність.

За результатами дослідження поведінки банку та просування свого продукту, він значно програє своїм конкурентам по всім показникам:

1. Банк не випускає рекламу по телебаченню.
2. Не розміщує рекламні біг-борди
3. Не використовує вірусну рекламу в Інтернеті та рекламні ролики.
4. Всю інформацію про банк та його продукти можна зустріти лише на офіційному сайті банку та на сторінці в фейсбуку.

5. На даний час банк спрямовує всі свої сили на розширення мережі відділень (в цьому році уже відкрилось 11, загалом їх 39 по всій Україні).

Таблиця 2.4

**Витрати на маркетинг ПАТ «Банк Інвестицій Та Заощаджень»
за 2016-2017 рр.**

Витрати банків на рекламу і маркетинг	Витрати за 9 місяців 2017 року, млн грн	Зміна в порівнянні з 9 місяцями 2016 року, млн грн	Зміна в порівнянні з 9 місяцями 2016 року, %
Банк Інвестицій та Заощаджень	0,667	+0,485	+266%

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

Стаття витрат на рекламу за 2017 рік є досить не значна, але порівнюючи з 2016 вона досить сильно зросла. Це пояснюється тим, що банк влаштовує тендери на пошук рекламних компаній на послуги з розміщення реклами та інформації про банк в мережі Internet. Розвиток власного сайту та сторінки в соцмережі також є досить ресурсозатратною статтею в маркетингових витратах банку. Сайт банку є досить сучасним та зручним для його клієнтів з чітко виявленим іміджем та своєрідною рекламою продуктів, що розміщенні на ньому.

Як видно з таблиці 2.4, банк намагається бути ближчим до людей приймаючи участь в різних марафонах та благодійних кампаніях. Інтерв'ю з заступником голови Правління, що також є жестом відкритості та готовністю спілкуватися та відповідати на запитання народу. Відоме ім'я та народна довіра також є орієнтирами для споживачів стосовно обирання банку чи банківських продуктів.

Обираючи той або інший засіб поширення реклами, банк повинен враховувати споживчі переваги у використанні її різновидів.

Для цього можна використати результати досліджень, які визначають процентну частину населення України у віці від 12 до 65 років, населення, що мешкає в містах з чисельністю 50 тис. чоловік і більше. Особливу увагу доцільно приділити такому каналу поширення інформації про види і умови вже звичних і нових для банківської практики в цілому і певного банку кредитних продуктів для

фізичних осіб, як Інтернет, який на багатьох ринках рекламних послуг займає друге місце після телебачення.

Таблиця 2.5

Репутаційні заходи ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» у 2018 рр.

Дата	Назва	Характеристика	Результат
31.01.2018	Тендер Послуги з розміщення реклами та інформації про банк в мережі Internet	ПАТ «Банк Інвестицій Та Заощаджень» оголошує проведення тендеру на вибір компанії з надання послуг з розміщення реклами в мережі Internet.	Завдання для рекламних агенцій – надати максимально адаптований до бюджету медійний план, та ексклюзивні пропозиції.
22.04.2018	Банк Інвестицій та Заощаджень на 8th Nova Poshta Kyiv Half Marathon	Відбувся щорічний Київський півмарафон – 8th Nova Poshta Kyiv Half Marathon. На старт вийшли 11 000 учасників з 52 країн. ПАТ "банк інвестицій та заощаджень" також прийняв участь.	Представники Банку приймали участь у естафеті 3x5 км+1x6 км Under Armour Relay. І учасники і вболівальники отримали максимум задоволення від участі.
16.05.2018	BISovі ДЕПОЗИТИ	Банк проводить акцію як для діючих так і нових клієнтів — фізичних осіб та надає можливість оформити депозити за ставкою до 16,75% річних у гривні, 4,75% у дол. США, 3,75% в євро.	Запровадивши таку пропозицію, банк не зміг залучити більше ніж він це робив за минулі періоди роботи , оскільки тенденція до зменшення коштів клієнтів банку в загальному обсязі росте .
12.06.2018	Інтерв'ю з Заступником Голови Правління.	Вадим Шкодовський: Кредити «Без зайвих запитань» існують.	Про ринок споживчого кредитування, види кредитування, плани на 2018 рік та багато чого іншого.
02.07.2018	Літню депозитну акцію продовжено	Строки проведення депозитної акції продовжено.	Правління банку вирішило продовжити акційні депозити
03.07.2018	Акція:Преміальний пакет послуг Infinite	Унікальна можливість оформити найпрестижнішу картку міжнародної платіжної системи Visa за унікальною ціною – 2500 грн. на рік.	Момент, коли банк хоче заробити на комісії за обслуговування, шляхом збільшення продажу карткового продукту.
03.09.2018	BISovі ДЕПОЗИТИ	Банк проводить акцію як для діючих так і нових клієнтів — фізичних осіб та надає можливість оформити депозити за ставкою до 17,75% річних у гривні, 5,5% у дол. США, 4,5% в євро.	Спостерігаючи негативну тенденцію, щодо залучення коштів клієнтів , банк вирішив продовжити акцію.

*розроблено на основі практичних досліджень [38, 40]

Суб'єктами ризик-менеджменту в банку є: правління, спостережна рада, комітети та майже всі структурні підрозділи банку, які будуть проаналізовані далі.

Основну мету ризик-менеджменту в банку можна сформулювати як сприяння підвищенню вартості власного капіталу банку з одночасним забезпеченням досягнення цілей його клієнтів і контрагентів, керівників, працівників, органів банківського нагляду, міжнародних рейтингових агентств, інвесторів, кредиторів.

Ділова репутація банку знаходиться в функціонально-фінансовому взаємозв'язку з ліквідністю, прибутковістю, вартістю і інформаційною прозорістю банку. Оскільки наслідки від зростання рівня ризику втрати ділової репутації і можливість втрати ліквідності - є фатальними для банку, відповідальність за прийняття своєчасних управлінських рішень лежить на керівництві банку. Основним елементом, що інтегрує системи управління ризиками - є адекватна організаційна структура управління цими ризиками банку. Достатній ступінь оперативності прийняття управлінських рішень при неухильному дотриманні їх цільової спрямованості забезпечує трирівнева система, яка передбачає менеджмент даних видів ризику (рис.2.2).

В «Банк Інвестицій та Заощаджень» управління ризиками відбувається на рівні Правління Банку, а також на рівні Спостережної Ради Банку:

- Загальні Збори акціонерів призначають членів Спостережної Ради Банку;
- Спостережна Рада Банку встановлює політики управління ризиками та контролює їх виконання;
- Правління Банку впроваджує політики управління ризиками;
- внутрішній аудит перевіряє відповідність діяльності Банку встановленій політиці та забезпечує належні процеси корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками;
- зовнішні аудитори з метою висловлення думки щодо достовірності фінансової звітності оцінюють політики, процедури та практики управління ризиками в банку.



Рис. 2.2 Організаційна структура ризик-менеджменту ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»

*складено автором за даними [37], [38]

Система внутрішнього контролю банку забезпечує здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за його діяльністю.

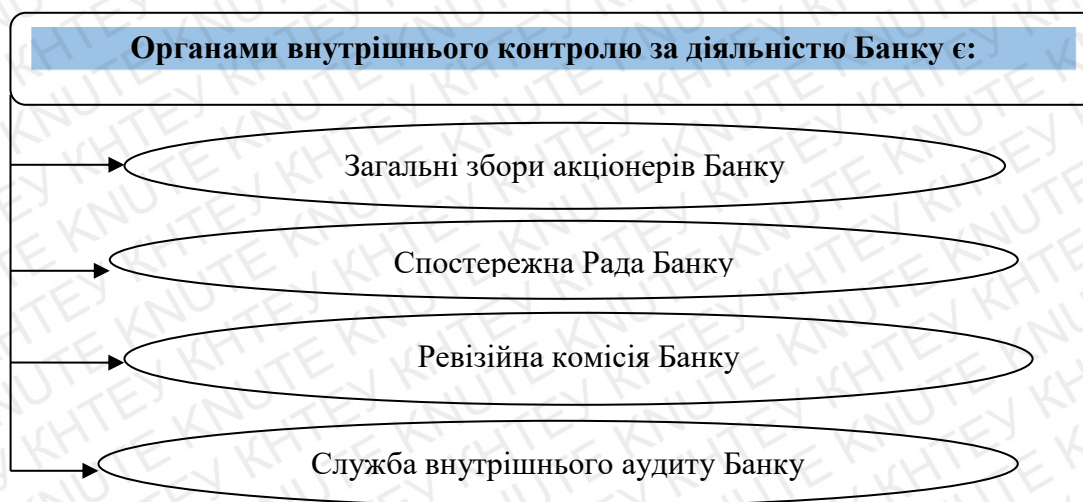


Рис. 2.3 Органи внутрішнього контролю ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»

* складено автором за даними [38]

Під наглядом з боку Спостережної Ради та Правління- банк запроваджує всеохоплюючий процес управління ризиками для ідентифікації, оцінки величини та контролю за всіма значними ризиками.

Реалізація визначених Спостережною радою стратегії та політики управління ризиками здійснюється шляхом створення комплексної та адекватної системи управління ризиками в банку. Для забезпечення впровадження в банку затвердженої політики управління ризиками Спостережна Рада визначає члена Правління - головного ризик-менеджера банку.

2.3. Оцінка репутації ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»

Оцінка репутації банку починається із сприйняття його корпоративного бренду, який у банку є унікальним та доносить інформацію про базуванні на історичних цінностях (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Елементи корпоративного бренду ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень»

Елементи бренду	Елементи корпоративного бренду банку
Назва	ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень»
Слоган	Стабільне зростання Вашого капіталу
Логотип	
Місія	Місія полягає в наданні якісного, інноваційного та професійного банківського обслуговування своїм клієнтам, що зробить населення заможним, підприємства – конкурентоспроможними та прибутковими, а економіку України – процвітаючою та стабільно-зростаючою.
Легенда виникнення логотипу	Історія логотипу ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень» Фірмовий логотип ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень» - зображення двох білок, одна на чорному, друга – жовтому фоні, що дивляться одна на одну. З древніх часів саме цей маленький звірок був невід'ємно пов'язаний з історією грошей. Білка є символом працьовитості, кмітливості і ощадливості.

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

Як ми можемо побачити, цей бренд є досить яскравим з точки зору візуалізації. Оскільки репутация залежить від багатьох показників- розглянемо рейтинг, складений Міністерством Фінансів за 3 базовими показниками, що визначають репутацию :стресостійкість, лояльність клієнтів та оцінка аналітиків, що наведено у таблиці 2.7, де наш банк займає 27 позицію.

Таблиця 2.7

Рейтинг Міністерства Фінансів щодо банків України (01.01.2018)

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в ренкінгу по депозитах фізосіб
24	Кредит Дніпро	2.72	2.1	3.7	2.42	17
25	ВТБ Банк	2.69	2.8	2.8	2.16	24
26	А-Банк	2.59	2.4	3	2.24	20
27	Банк Інвестицій та Заощаджень	2.52	2.3	3.2	1.8	28
28	Міжнародний Інвестиційний Банк	2.50	2.2	2.8	2.6	25
29	Промінвестбанк	2.47	2.8	2.4	1.89	19

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

За даними власного дослідження, сервіс ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» потребує серйозних покращень щодо інтер'єру приміщень відділень – незручність розташування столів, крісел, неякісне освітлення, тощо відмітили 20% клієнтів, проте 80% споживачів вважають персонал банків ввічливим та дружелюбним (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Результати дослідження якості обслуговування банку станом на
01.01.2018 р.**

№	Критерій якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікування	Коефіцієнт якості
1.	Компетентність персоналу банку	4,1	4,5	-0,40
2.	Надійність банку	3,8	4,5	-0,70
3.	Доступність банку	4	4,74	-0,74
4.	Гнучкість банку	4,5	4,52	-0,02
5.	Довіра	4,7	4	-0,07
6.	Безпечність	3,5	4,2	-0,70
7.	Загальний коефіцієнт якості	4,1	4,41	-0,31

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

За результатами досліджень клієнти оцінюють рівень банківського сервісу комплексно, а саме за: *якістю банківського продукту*; *рівнем обслуговування* – уважність до клієнта, культура обслуговування, зовнішній вигляд персоналу тощо; *ергономічним сприйняттям* – інтер'єр відділів обслуговування, зручність розташування клієнтів тощо [31, с. 115]. За результатами дослідження було виявлено, що очікування клієнтів банку відносно якості банківських продуктів перевищує їх сприйняття за всіма складовими якості банківського продукту.

Найвищий коефіцієнт якості був отриман за складовою банківського продукту «компетентність персоналу банку» і дорівнює -0,40, а найнижчий за складовою «доступність банку» – (-0,74). Загальний коефіцієнт якості становить -0,31, що можна оцінити як добрий результат.

Результати проведеного в роботі дослідження дозволяють нам зробити висновки, що на сьогоднішній день для клієнтів будь-якого банку важливе фінансова складова банку, оскільки це впливає на формування довіри до банку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Результати аналізу фінансових результатів ПАТ Банк «Інвестицій та заощаджень» за 2016-2018 рр. (станом на 01.01.)

Показники	Обсяг, тис. грн.			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016
Доходи	841671	669021	656999	-20,51	-1,79
Процентні доходи	600499	538020	418129	-10,40	-22,28
Непроцентні доходи	241172	131001	238870	-45,68	+82,34
Витрати	556850	555806	414269	-0,19	-25,47
Процентні витрати	419288	402202	249096	-4,07	-38,07
Непроцентні витрати	137562	153604	165173	+11,66	+7,53
Чистий прибуток	11441	7782	9333	-31,98	+19,93

*розроблено на основі практичних досліджень

Як видно з таблиці 2.9, банк у 2017 році значно підвищив свою прибутковість, що свідчить про потенціал діяльності та довіру клієнтів, а значить про репутацію.

Далі проведено ретельний аналіз якості управління ризиком репутації банку на основі методики, наведеної в Додатку В. На нашу думку, аналіз успішності управління репутацією повинен включати наступні складові: маркетингова, технологічна, організаційна, управлінська, інформаційна, програмно-технічна та кадрова складові, а також розкриття інформації про процес управління ризиком репутації. Всі елементи організаційного процесу розподіляються за рівнями зрілості процесів відповідно від "Нульового" до "Оптимізованого". Чим нижчий рівень зрілості процесів, тим гірша якість управління ризиком репутації банку.

На прикладі ПАТ Банк «Інвестицій та Заощаджень» здійснимо апробацію щодо застосування стандарту якості управління ризиком репутації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати впровадження стандарту якості управління репутацією
на прикладі ПАТ Банк «Інвестицій та заощаджень»***

Елементи організаційного процесу	Рівень зрілості процесів					
	«Нульовий»0	«Початковий»1	«Повторюваний»2	«Визначений»3	«Керований»4	«Оптимізований»5
1. Маркетингова (продуктова) складова						
1.1. Показники, що характеризують процес управління ризиком репутації			+			
1.2. Склад осіб, інтереси яких враховуються в процесі управління ризиком репутації в банку (Користувачі)				+		
2. Технологічна складова						
2.1. Розробка (переробка) внутрішніх регламентуючих документів управління ризиком репутації.			+			
2.2. Ідентифікація і оцінка ризику репутації, включаючи стрес-тестування			+			
2.3. Моніторинг ризику репутації, планування та реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію репутаційного ризику			+			
2.4. Забезпечення безперервності діяльності в разі істотного ризику репутації			+			
3. Організаційна складова						
3.1. Рада директорів			+			
3.2. Виконавчі органи управління			+			
3.3. Підрозділ з ризик менеджменту			+			
4. Управлінська складова						
4.1. Процес управління ризиком репутації			+			
5. Інформаційна складова						
5.1. Інформація, використовувана для оцінки та мінімізації ризику репутації.				+		
6. Програмно-технічна складова						
6.1. Автоматизовані інформаційні системи (програми)				+		
7. Кадрова складова						
7.1. Корпоративна культура в області репутаційних ризиків				+		
7.2. Вимоги до персоналу					+	
7.3. Навчання та оцінка персоналу					+	
7.4. Мотивація персоналу				+		
8. Розкриття інформації про процес управління ризиком репутації і його результати						
8.1. Інформація для клієнтів банку та інших зовнішніх користувачів, в т.ч. Internet-сайт банку				+		

*розроблено на основі практичних досліджень

Проведене дослідження свідчить про недостатню якість управління репутацією банку, тому необхідно розробити окремі документи, положення, процедури, процеси, що враховували би організаційну структуру і характер операцій, що проводить банк. Також розробити систему вимірювання ризиків (проведення стрес-тестувань), оцінку ключових індикаторів ризику необхідно проводити з урахуванням граничних розмірів (лімітів), які керівництво має розробити та обумовити в окремому документі.

Висновки до 2 розділу

1. На основі аналізу існуючих стандартів, було систематизовано сучасні підходи до методів оцінки ділової репутації. Більшість науковців поділяють методи оцінки на два типи: кількісні та якісні.
2. Для оцінки репутації також доцільно брати до уваги показники рейтингу Міністерства Фінансів України, який є актуальним та важливим прикладом, оскільки це рейтинг наглядового органу. Станом на 01.01.20018 р. самим репутаційно сильними виявились Райффайзен Банк Аваль (1), Укрсиббанк (2), Креді Агріколь Банк (3), Приват Банк посів тільки 10 місце, а Ощадбанк України 8-е місце.
3. Реформа вплинула на зменшення кількості банків, але залишаються найкращі – з високою репутацією, що підтверджується прибутковістю системи. Найприбутковішими за підсумками 1 півріччя 2018 року визначені: ПриватБанк (6,9 млрд грн прибутку за півроку), Райффайзен Банк Аваль (2,7 млрд), Укрсиббанк (1,4 млрд), ПУМБ (1 млрд) і ОТП банк».
4. ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень», створений у 2006 році універсальний комерційний банк.
5. За рейтингом, складений Міністерством Фінансів за 3 базовими показниками :стресостійкість, лояльність клієнтів та оцінка аналітиків наш банк займає 27 позицію серед банків України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БАНКУ

3.1. Рекомендації щодо впровадження стейкхолдер-менеджмента в банках України

Для управління взаємовідносинами з зацікавленими сторонами пропонуємо виділити спеціальну підсистему стейкхолдер-менеджменту, яка має власні принципи, методи, інструменти. Залежно від розмірів і завдань банку в коло зацікавлених сторін можуть також входити ЗМІ, інвестори, кредитні організації, профспілки, аналітики і т.д.

Основним завданням стейкхолдер-менеджменту є створення сприятливих умов для ведення бізнесу банку. Для цього необхідно провести ряд дій, які дозволять оцінити поточний стан взаємин зі стейкхолдерами, проаналізувати причини даного стану, розставити пріоритети і реалізувати заходи щодо поліпшення взаємин із зацікавленими сторонами. У деяких випадках заходи, спрямовані на одну групу, можуть принести мультиплікативний ефект, саме такі заходи повинні бути в пріоритеті у керівництва банку. Сутність мультиплікативного ефекту в тому, що крім досягнення задоволеності цільової групи (співробітники), також був отриманий позитивний ефект в інших групах (існуючі клієнти, потенційні клієнти, власники бізнесу), а також ефект від заходу є циклічним, тобто повторюється кілька разів.

Для застосування методів стейкхолдер-менеджменту та оцінки його впливу на якість управління банком необхідно провести повний цикл робіт з виявлення, оцінки і розробки заходів для зацікавлених груп.

У таблиці 3.1. було визначено вимоги та інтереси стейкхолдерів восьми ключевих груп ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень ", які визначають очікування від роботи з банком, а значить результати формують рівень задоволеності та вплив репутації на кожну з них.

Таблиця 3.1

Вимоги та інтереси стейкхолдерів ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень"*

Зацікавлена група	Інтереси і вимоги
Існуючі клієнти	Результат послуги (угода) Оперативність і безпеку дій Доброзичливе ставлення
Нові клієнти	Доказ професіоналізму Рішення поставленого завдання Доброзичливе ставлення
Власники	Зростання чистого прибутку Зниження особистої участі в бізнес-процесах Поліпшення репутації організації
Правління	Знаходження оптимальної моделі відностин з засновниками Зростання чистого прибутку Поліпшення репутації організації
Партнери	Зростання клієнтської бази по суміжних клієнтам Підвищення лояльності Якісні заявки
Співробітники	Гідна оплата праці Стабільність організації Поліпшення репутації організації
Постачальники	Стабільна оплата за рахунками Лояльність Розширення організації та замовлень
Суспільство в цілому	Чесне ведення бізнесу Створення робочих місць Оплата податків і соціальних програм

* розроблено на основі власних досліджень[35]

Наступним етапом нами була проведена експертна оцінка стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на організацію та ставлення зацікавленої групи до організації в даний момент (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Експертна оцінка стейкхолдерів ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень"*

Зацікавлена група	Оцінка впливу	Оцінка задоволеності
Існуючі клієнти	4	4
Нові клієнти	3	2
Власники	5	5
Правління	4	4
Партнери	5	3
Співробітники	2	4
Постачальники	5	4
Суспільство в цілому	1	2

*розроблено на основі практичних досліджень [35]

Оцінки мають таке значення: 1 мінімальне / негативний, 2 слабе / помірно негативний, 3 - середнє / нейтральне, 4 - підвищений / помірно позитивний, 5 - високу / позитивне. За даними, отриманими в результаті оцінки, можна виділити ті групи ,які мають найбільший вплив, але поганим відношенням - групу ризику, і групи володіють позитивним ставленням і високою оцінкою впливу - групу опори, також групи з низьким впливом на організацію: групи підтримки (висока оцінка відносини), групи контролю (низька оцінка відносини).

Для представлення результатів оцінки використовується матриця вплив-відношення, яка показує одночасне розташування стейкхолдерів за двома оцінками .Також на цій матриці виділені 5 зон: 1- зона тривоги, 2 - зона ризику, 3 - зона опори, 4 - зона підтримки, 5 - зона контролю (рис. 3.1).

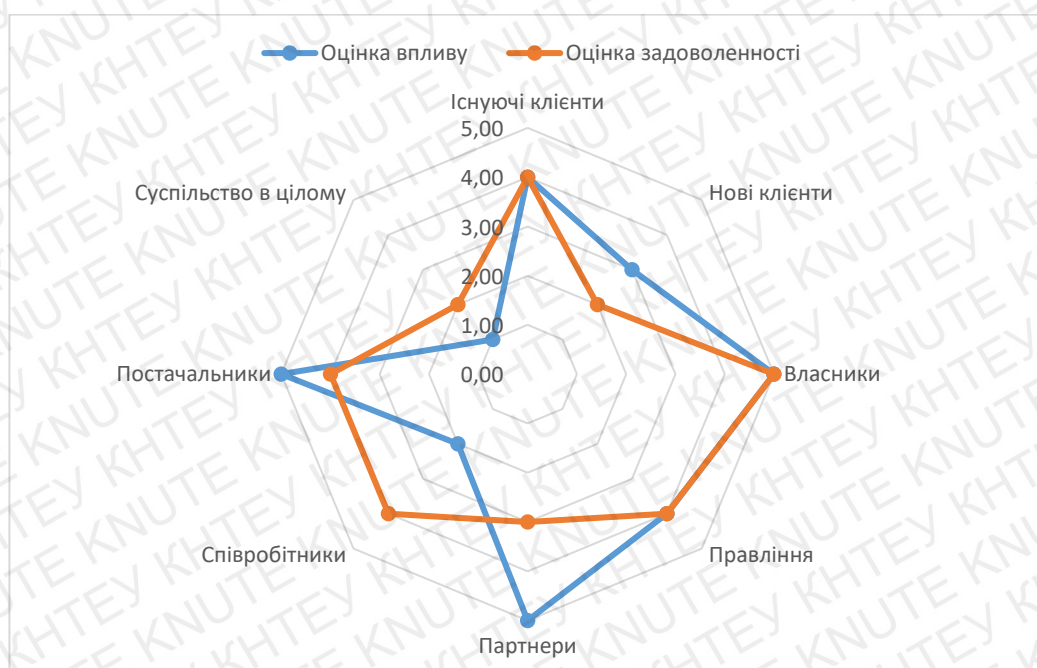


Рис. 3.1. Репутаційний профіль банку ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень "*
 *розроблено на основі практичних досліджень [35]

Виходячи з даних рис. 3.1 для «ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень »» важливо скласти план роботи для груп співробітників, так як вони мають

високий вплив на організацію і групи «нові клієнти», так як при середньому впливі на організацію вони мають помірно негативне ставлення. Група суспільство в цілому не є пріоритетним напрямком через слабкий вплив на діяльність організації і в зв'язку з тим, що одна організація не може змінити громадську думку в короткостроковій перспективі.

Для співробітників факторами, які знижують їх ставлення до банку є:

- відсутність маркетингової підтримки при роботі з клієнтами (недостатність реклами, роздаткового матеріалу);
- недостатність навчання;
- відсутність регулярного зворотного зв'язку про роботу.

Для нових клієнтів знижуючими факторами є:

- відсутність пояснення для чого йому взагалі працювати з «ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» ;
- недостатність матеріальних підтверджень високої якості послуг;
- відсутність зручного каналу зворотного зв'язку з банком.

Виділені фактори виявляють проблему взаємодії співробітників і клієнтів. Саме в цій сфері лежить основна частина факторів, що знижують ставлення і співробітників, і нових клієнтів до організації. Отже, для ліквідації цих негативних факторів необхідно переглянути процес взаємодії нових клієнтів і співробітників.

Виходячи з думки співробітників необхідно:

1. Розробити маркетингові матеріали для підтримки роботи з клієнтом: презентаційний альбом, стандарти обслуговування для всіх видів клієнтів;
2. Розробити модулі по роботі з клієнтами і провести навчання по ним, а також скласти і реалізувати план безперервного навчання співробітників;
3. В якості зворотнього зв'язку ввести щотижневу звітну нараду з усім персоналом, а також регулярні індивідуальні зустрічі керівника з працівником.

Виходячи з думки нових клієнтів:

1. Сформулювати і навчити співробітників презентації вигод роботи з банком, а також сформулювати і довести до співробітників індивідуальні особливості ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень », які вигідно відрізняють установу від конкурентів;

2. Розробити маркетингові матеріали. Включити розділ з нагородами, а також сертифікати про пройдене навчання.

3. Розробити форму скарг і пропозицій на сайті організації і призначити відповідального співробітника за зворотній зв'язок з клієнтами.

Розроблений план заходів дозволить одночасно поліпшити ставлення і нових клієнтів, і співробітників до організації.

Підвищення оцінки організації однієї з зацікавлених груп є необхідною умовою вдосконалення якості управління організацією. Стейкхолдер-менеджмент є одним з найбільш ефективних інструментів підвищення якості управління, так як спрямований безпосередньо на підвищення оцінки діяльності організації зацікавленими групами і повинен бути включений в методи управління організацією на постійній основі.

3.2. Напрями удосконалення процесу формування, підтримки та відновлення репутації банку

На наш погляд, пріоритетні завдання в частині відновлення репутації полягають у такому:

- щоденному моніторингу репутації установи серед учасників ринку (лише вище керівництво може бути інформованим про сприйняття установи органами регулювання та нагляду) на сайтах, де розміщують скарги клієнтів, та соціальних мережах;
- недопущення інформаційного вакууму - своєчасне реагування на негативні публікації у пресі, заяви дрібних акціонерів, оголошення рейтингових агентств про зниження рейтингу, виступи представників наглядових і правоохоронних органів;

- інформування підрозділів по роботі з клієнтами та кадрову службу банку про скарги і розміщення на відповідних форумах , сайті установи відомостей про врегулювання ситуацій;
- узагальнення звернень і скарг клієнтів за різними каналами :у відділеннях, на сайті установи, контакт-центру, поштою;
- допомога клієнтській службі у складанні дружніх по відношенню до клієнтів відповідей на листи або повідомлення, з визнанням помилок або недоліків, якщо це має місце, вибаченням;
- пропозиції з оновлення бренду, продуктового ряду, ініціювання виступів керівників та спеціалістів установи у пресі, на форумах;
- підтримання контактів з лояльними журналістами та незалежними експертами, участь представників банку у неформальних дискусіях та клубах;
- участь в національних конкурсах на кращу фінансову установу;
- розсилка адресних повідомлень клієнтам електронною або звичайною поштою;
- ініціювання за допомогою юридичної служби позовів проти ЗМІ та авторів публікацій, в яких міститься інформація, що шкодить репутації установи; оприлюднення інформації про залучення нових інвесторів, значне збільшення статутного капіталу, антикризову програму заходів з оздоровлення, покращення внутрішнього контролю, управління ризиками, стандартів високоякісного обслуговування тощо;
- участь в обговореннях своєї установи на відкритих Інтернет-форумах з позитивних, конструктивних позицій; розміщення позитивних відгуків клієнтів про якість обслуговування на сайті банку та на форумах; пропозиції щодо змісту, форми реклами іміджу установи та її продуктів;
- порівняльний моніторинг ефективності просування продуктів установи за різними каналами збуту (відділення, сайт, банкомати, контакт-центр, мобільний банкінг, Інтернет-банкінг)

- ініціювання програм лояльності, акцій, лотерей та інших форм стимулювання попиту;
- участь у розробленні єдиного стилю презентацій, річних та щомісячних звітів установи та її продуктів, у створенні позитивного іміджу вищих керівників та спеціалістів по роботі з клієнтами [48, с. 79].

З метою ефективного управління ризиком репутації банк повинен здійснювати постійний контроль даного виду ризику. Рівень ризику ділової репутації визначається за допомогою шкали кількісної оцінки з присвоєнням балів від (1)-низький до (3) - високий рівень. Для оцінки подій, пов'язаних з репутаційним ризиком, запропонований досить жорсткий підхід. Рівень ризику репутації банку обраховується, як середнє арифметичне всіх складових згідно із запропонованою шкалою оцінки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Шкала оцінки, що використовується у звіті про рівень ділової репутації

Шкала		Рівень ризику		
		Низький	Помірний	Високий
Шкала оцінки подій ризику репутації	Кількість випадків	0	1-3	4 і більше
	Кількісна оцінка (бал)	1	2	3
Шкала оцінки ключових індикаторів ризику репутації	Кількість порушених лімітів	2 і менше	3-4	5 і більше
	Кількісна оцінка (бал)	1	2	3
Шкала оцінки факторів ризику	Співвідношення позитивних і негативних факторів	Позитивних факторів більше ніж негативних	Кількість позитивних та негативних факторів однакова	Негативних факторів більше ніж позитивних
	Кількісна оцінка (бал)	1	2	3

*розроблено на основі практичних досліджень [39, 46]

На нашу думку, Звіт про рівень ризику репутації доцільно формувати не рідше, як раз у квартал. Відомості про індикатори ризику надають керівники структурних підрозділів відповідно до своєї компетенції, що має бути зазначено у внутрішніх документах по управління ризиком втрати ділової репутації. Наприклад, відповідальність за показники чисельності працівників

несе кадрова служба, облік даних по адміністративно- управлінських витратах веде бухгалтерський відділ і т.д. [26, с. 101].

Реалізація навіть однієї події може спричинити негативні наслідки для банку в цілому, тому наявність одиничного випадку помітно погіршує результат оцінки сукупного ризику. В ідеалі ,події репутаційного ризику повинні бути відсутніми, і банку необхідно працювати в цьому напрямку. Треба зауважити, що ризик репутації банку може виникнути швидко, внаслідок багатьох факторів та досить динамічно наростати, Тому, пропонуємо банкам здійснювати оцінку ризику репутації у динаміці, для чого рекомендуємо використовувати наступні параметри наведені на рис.3.2 .

Параметри оцінки ризику репутації в динаміці



Зміна фінансового стану банку, а саме, зміна структури власних коштів (капіталу) банку;
Зростання (скорочення) кількості скарг і претензій до банку, у тому числі щодо якості обслуговування клієнтів і контрагентів, дотримання звичаїв ділового обороту;
Негативні і позитивні відгуки і повідомлення про банк, його афілійованих осіб, дочірніх і залежних організаціях у засобах масової інформації в порівнянні з іншими банками за певний період часу;
Динаміка частки вимог до афілійованих осіб у загальному обсязі активів банку;
Своєчасність розрахунків за дорученням клієнтів і контрагентів;
Недотримання "правил внутрішнього контролю з метою протидії легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму;
Зміна ділової репутації афілійованих осіб, дочірніх і залежних організацій, постійних клієнтів та контрагентів банку;
Виявлення фактів розкрадання, підробок, шахрайства у банку, використання службовцями в особистих цілях отриманої від клієнтів і контрагентів конфіденційної інформації;
Закриття розрахункових рахунків великими клієнтами Банку.

Рис. 3.2. Рекомендовані параметри оцінки ризику репутації банку

*розроблено на основі практичних досліджень [32, 46]

Безумовно, процес створення системи управління репутаційним ризиком досить трудомісткий - на розробку положень, методик, регламентів, переліку індикаторів, коефіцієнтів, форм управлінських звітів, розподіл обов'язків, консолідацію результатів оцінки і формування звітів витрачається

багато часу . Проте згодом, коли вибудовану систему залишається лише вдосконалювати і доповнювати, стає очевидно, що дієвий контроль ризику має вагомий вплив на показники діяльності банку.

3.3. Розробка методики оцінки рівня ділової репутації топ – менеджменту банку

Як було з'ясовано протягом даного дослідження, системна методика оцінки рівня топ-менеджменту банківської інституції на сьогодні відсутня. Це не є несподіванкою, адже банківський сектор України порівняно нещодавно зіткнувся з питанням оцінки ділової репутації на державному рівні. Банки стали вибудовувати свою репутацію ще до того, як в науково-практичний побут увійшло поняття "ділова репутація" [11, 21].

З метою системного підходу та розуміння механізму формування репутації автор провела подальше дослідження стосовно ризиків, що задіяні у системі формування ділової репутації, а саме: операційно – технологічних ризиків, комплаєнс ризиків та репутаційних ризиків. Та на базі виокремлених критеріїв бездоганної ділової репутації керівників банківських установ створила методику оцінки ділової репутації топ –менеджменту банку.

На основі проведеного аналізу, нами виокремлено ряд критеріїв за якими проводиться оцінка ділової репутації керівника банку Національним банком України, а саме:

- наявність судимості за:
- злочини з підробленими грошми (стаття 199 Кримінального кодексу України);
- незаконні дії з використанням засобів доступу до банківських рахунків, електронних грошей (стаття 200 Кримінального кодексу України);
- відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом (стаття 209 Кримінального кодексу України);

- умисне порушення вимог законодавства про запобігання та протидію відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом (стаття 209-1 Кримінального кодексу України);
- ухилення від сплати податків і зборів (стаття 212 Кримінального кодексу України);
- ухилення від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (стаття 212-1 Кримінального кодексу України);
- терористичний акт (стаття 258 Кримінального кодексу України);
- фінансування тероризму (стаття 258-5 Кримінального кодексу України);
- декларування недостовірної інформації (стаття 366-1 Кримінального кодексу України);
- одержання неправомірної вигоди посадовою особою (стаття 368 Кримінального кодексу України);
- незаконне збагачення (стаття 368-2 Кримінального кодексу України);
- підкуп (статті 368-3, 368-4 Кримінального кодексу України);
- надання неправомірної вигоди службовій особі (стаття 369 Кримінального кодексу України);
- зловживання впливом (стаття 369-2 Кримінального кодексу України).
 - за пред'явленим обвинуваченням у вчиненні злочину не встановлено складу корисливого злочину, але виявлено порушення вимог Закону України "Про банки і банківську діяльність" або нормативно-правових актів Національного банку та до особи застосовано захід впливу [2,3];
 - неналежне виконання зобов'язань фінансового характеру щодо будь-якого банку або іншої юридичної чи фізичної особи (протягом останніх п'яти років);
 - кандидат обіймав посаду в органах управління банку протягом одного року до запровадження тимчасової адміністрації, ліквідації банку (застосовується протягом п'яти років з дня настання події);

- звільнення на вимогу Національного банку чи іншого державного органу;
- звільнення за статтями 40 (пункти 2–4, 7, 8), 41 Кодексу законів про працю України (протягом останніх п'яти років);
- триває дія позбавлення прав обіймати певні посади або займатися певною діяльністю згідно з вироком суду;
- неналежне виконання обов'язків як платника податків та зборів (протягом останніх п'яти років);
- наявність інформації, що особа включена до переліку осіб, пов'язаних із здійсненням терористичної діяльності або стосовно яких застосовано міжнародні санкції, в установленому законодавством порядку;
- особа, займає/ла керівну посаду в банківській установі, та до неї було застосовано адміністративне стягнення за порушення вимог банківського законодавства, законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (застосовується протягом одного року з дня такої події);
- встановлено факт здійснення банком, в якому особа є або була кінцевим бенефіціарним власником, ризикованої діяльності, що загрожує інтересам вкладників та інших кредиторів банку (застосовується протягом одного року з дня настання такої події) [2, 3].

Наявність хоча б однієї із вищеперерахованих ознак свідчить про відсутність бездоганної ділової репутації у особи і, як наслідок, неможливість даної особи обіймати керівні посади банку. Такі вимоги до керівників банку зумовлені тим, що ці особи ведуть безпосереднє керівництво установами, які мають справу з грошима, причому не власними, а, як правило, залученими у клієнтів. Часто банки несуть збитки саме через некомпетентність дій керівництва, що шкодить не лише банківській установі, але і її клієнтам, що позначається на функціонуванні всієї банківської системи. Отже, основною

метою введення в законодавство норм про бездоганну ділову репутацію для керівників банків є :

- забезпечення стабільного функціонування банківської системи України;
- надання базисних критеріїв оцінки ділової репутації топ –менеджменту банку;
- підвищення економічної безпеки банку;
- удосконалення системи комплаєнс банку;
- зменшення банківських ризиків: операційно – технологічних, комплаєнс та репутаційних.

Як було з'ясовано протягом дослідження, ділова репутація топ – менеджменту банку є дієвим механізмом запобігання настанню загроз економічної безпеки та мінімізації певних ризиків для самих банків. Нами проаналізовано ряд банківських установ на предмет даного впливу, а саме за рівнем стресостійкості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Банки з позитивною діловою репутацією топ-менеджменту у 2018 р.

Банк	Індекс			
	Стресостійкість	Лояльність клієнтів	За розміром	Аналіз репутації топ - менеджмента
Креді агріколь банк	4.18	3.9	14	бездоганна ділова репутація
УкрСиббанк	4.12	3.8	9	бездоганна ділова репутація
Райффайзен банк аваль	3.82	3.8	6	бездоганна ділова репутація
Укрсоцбанк	3.65	3.8	7	бездоганна ділова репутація
Банк Інвестицій та Заощаджень	3.55	4.2	28	бездоганна ділова репутація
Укргазбанк	3.48	4	11	бездоганна ділова репутація
Альфа-банк	3.08	3.9	8	добра ділова репутація
ОТП банк	2.75	4.2	13	добра ділова репутація
Ощадбанк	3.63	4.4	2	добра ділова репутація

*розроблено на основі практичних досліджень [32, 46]

Міжнародні та вітчизняні експерти сходяться в думці, що позитивна ділова репутація банку має визначний економічний ефект, а її рівень на пряму впливає на ефективність системи економічної безпеки. Високий рівень ділової репутації банку та її топ – менеджменту робить банк більше привабливим для інвесторів, підвищує його капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, підсилює позиції при виході на нові ринки й забезпечує підтримку широких верств населення, що, зокрема, підтверджується результатами досліджень підприємств по всьому світу протягом 2005 – 2015р Гарвардської Бізнес-школи, які наведено нижче у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз вибірових показників діяльності банків з та без роботи з вдосконаленням репутації

Показник	%	Вплив даного показника
Банки, що проводили роботу з вдосконалення репутації		
Дохід	682	Відчутний економічний ефект
Прибуток	756	
Чисельність персоналу	282	Задовільний стан економічної безпеки
Банки, що не проводили роботу з вдосконалення репутації		
Дохід	166	Невідчутний економічний ефект
Прибуток	1	
Чисельність персоналу	36	Незадовільний стан економічної безпеки

*розроблено на основі практичних досліджень [32, 46]

Отже, економічний ефект високого рівня позитивної ділової репутації банківської установи та її топ-менеджменту є очевидним, так само як і негативний вплив її відсутності.

Проаналізувавши стандарти оцінки ділової репутації на міжнародному рівні було з'ясовано, що остання повинна комплексно охоплювати всі аспекти ділової репутації топ – менеджменту банку, містити набір коректних показників та методів розрахунку, засобів згортки досліджуваних показників в інтегральну оцінку і дефініцію значення, бути незалежною щодо оцінок інших банків. Відповідно до репутаційних вимог та професійно-кваліфікаційних характеристик, професійна компетенція банківського топ-

менеджменту визначається сукупністю досвіду, умінь та навичок, необхідних для виконання відповідних посадових обов'язків.

Варто зазначити, що важлива картина у динаміці, тобто оцінка ділової репутації топ – менеджменту банку проводиться за умов наявності підтверджених у часі фактів. Професійну компетентність топ – менеджмента можна розподілити на чотири основних рівні, що представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Чотири основних рівні професійної компетентності
топ – менеджмента**

Рівень	Зміст
Фахова компетенція	знання, уміння, навички, досвід, які необхідні керівнику для виконання певних службових завдань
Ділова компетенція	певні якості в розрізі банківських вмінь: організованість, ініціативність, ефективність, працьовитість, що сприяють реалізації службових завдань
Морально-психологічна компетенція	репутаційна складова - самооцінка, справедливість, об'єктивність, культура поведінки тощо як необхідний чинник самоорганізації фахівця
Інтелектуальна компетенція	загальна ерудиція, уміння аналізувати явища в різних сферах економічного життя, знати методологію і мати навички прийняття оптимального рішення

*розроблено на основі практичних досліджень [43, 47, 50]

Якщо розглядати особливості оцінки ділової репутації топ-менеджменту в розрізі напрямків діяльності банківської інституції, необхідно зробити акцент на дуже важливий аспект у геополітичній ситуації, у якій опинилась Україна, а саме – фінансовий моніторинг банківської діяльності.

Оцінка ділової репутації особи, яка призначається працівником, відповідальним за проведення фінансового моніторингу банку проходить за наступним алгоритмом:

- відповідно до пункту 31 частини першої статті 1 Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму» бездоганна ділова репутація - це сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає

можливість зробити висновок про відповідність її діяльності вимогам законодавства, а також для фізичних осіб - про належні професійні, управлінські здібності та відсутність в особі судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку.

- відповідно до абзацу третього пункту 2.2 розділу другого Положення про здійснення фінансового моніторингу суб'єктами первинного фінансового моніторингу, державне регулювання і нагляд за діяльністю яких здійснює Державний комітет фінансового моніторингу України, затвердженого наказом Держфінмоніторингу від 05.08.2010 № 128, що зареєстрований в Міністерстві юстиції України 03.12.2010 за № 1218/18513, перевірка ділової репутації відповідального працівника здійснюється на підставі поданих ним оригіналів документів: паспорта, трудової книжки, документів про освіту та/або підвищення кваліфікації, довідки про відсутність судимості, отриманої в органах внутрішніх справ.

- за результатами перевірки ділової репутації відповідального працівника рекомендується скласти відповідну довідку за підписом керівника суб'єкта первинного фінансового моніторингу як відповідального за організацію дотримання вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

Саме тому, методика оцінки рівня ділової репутації топ –менеджменту банку є на сьогодні актуальною науковою проблемою, що потребує подальшого аналітичного дослідження.

Висновки до 3 розділу

1. За результатами проведених досліджень банкам України рекомендовано впровадження системи стейкхолдер-менеджменту та визначено вимоги/ інтереси стейкхолдерів восьми ключевих груп ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень".
2. Нами була проведена експертна оцінка стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на організацію і ставлення зацікавленої групи до організації в даний момент. В ході даних досліджень, визначено, що для «ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» важливо скласти план роботи для груп співробітників, так як вони мають високий вплив на організацію і для групи нових клієнтів.
3. Визначено проблему взаємодії співробітників і клієнтів, а для її подолання запропоновано: розробити маркетингові матеріали для підтримки роботи з клієнтом (презентаційний альбом, стандарти обслуговування для всіх видів клієнтів); розробити модулі по роботі з клієнтами і провести навчання; сформулювати і навчити співробітників презентації вигоди роботи з банком, а також сформулювати і довести до співробітників індивідуальні особливості ПАТ «Банк Інвестицій Та Заощаджень », які вигідно відрізняють організацію від конкурентів; розробити форму скарг і пропозицій на сайті організації і призначити відповідального співробітника за зворотній зв'язок з клієнтами.
4. На основі проведеного аналізу, нами уточнено ряд критеріїв за якими проводиться оцінка ділової репутації керівника банку Національним банком України.
5. Проаналізувавши стандарти оцінки ділової репутації на міжнародному рівні було з'ясовано, що остання повинна комплексно охоплювати всі аспекти ділової репутації топ – менеджменту банку, містити набір коректних показників та методів розрахунку, засобів згортки досліджуваних показників в інтегральну оцінку і дефініцію значення, бути незалежною щодо оцінок інших банків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених теоретико-практичних досліджень нами здійснені наступні висновки стосовно управління репутацією банку.

1. Корпоративна репутація банку – це сукупне уявлення людини про організацію, яке складається за тривалий проміжок часу, враховуючи минулі враження від роботи установи.
2. Гудвіл – це грошова оцінка, тобто вартість ділової репутації. Поняття «гудвіл» складається з наступних видів нематеріальних активів: торгові марки; заголовки та назви видань; комп'ютерне програмне забезпечення; ліцензії та привілеї; авторські права, патенти та інші права інтелектуальної власності, права на обслуговування та експлуатацію; формули, моделі, проекти та прототипи; нематеріальні активи на етапі розробки та багато інших.
3. Управління репутацією - це безперервний процес, заснований на кваліфікованій оцінці репутаційних активів і ризиків, що включає комплекс заходів по формуванню і захисту репутації, мінімізації ризиків її втрати.
4. За методикою Rep Trak TM, репутація компанії формується з семи основних складових: результативність/Performanc; продукти/Послуги (Products/Services) високоякісна продукція; інновації/Innovation; умови праці (корпоративна культура)/Workplace; корпоративне та соціальне громадянство (соціальна відповідальність) /Governance&Citizenship; лідерство/Leadership .
5. Етапи процесу управління і оцінки репутації: постановка цілей управління ризиками, збір даних та оцінка ризику, розробка, затвердження та впровадження заходів, щодо зниження ризику, реалізація вироблених методів, моніторинг та контроль результатів.
6. На основі аналізу існуючих стандартів було систематизовано сучасні підходи до методів оцінки ділової репутації. Більшість науковців поділяють методи оцінки на два типи: кількісні та якісні.
7. Підводячи репутаційні підсумки 2017 року, аналітики Noks Fishes відзначають, що формування банками своїх іміджевих моделей протікало на тлі очищення і перезавантаження банківської системи. При цьому недержавні

банки зіткнулися з конкуренцією з боку банків державних, істотно наростили свою частку в сегменті.

8. На основі досліджень з'ясовано, суспільству та клієнтам важлива відомість про успішну діяльність банків. Так, 19 квітня 2018 р., під час UNIT Fintech Forum, відбулася перша об'єктивна церемонія нагородження найкращих банків України за розвиток фінансових продуктів і сервісів у нашій країні – FinAwards 2018 (найкращих в кожній з 14 номінацій).

9. Для оцінки репутації також доцільно брати до уваги показники рейтингу Міністерства Фінансів України, який є актуальним та важливим прикладом, оскільки це рейтинг наглядового органу. Станом на 01.01.2018 р. самим репутаційно сильними виявились Райффайзен Банк Аваль (1), Укрсиббанк (2), Креді Агріколь Банк (3).

10. Доведено, що надійність є суттєвою при визначенні рівня репутації банку, тому нами розглянуто рейтинг найнадійніших банків України в 2018 р. на базі офіційної статистики українських банків, наданої НБУ :найнадійнішими визначені Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія), Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція), Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція).

11. Реформа вплинула на зменшення кількості банків, але залишаються найкращі – з високою репутацією, що підтверджується прибутковістю системи. Найприбутковішими за підсумками 1 півріччя 2018 року визначені: ПриватБанк (6,9 млрд грн прибутку за півроку), Райффайзен Банк Аваль (2,7 млрд), Укрсиббанк (1,4 млрд) і ПУМБ (1 млрд) .

12. ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень», створений у 2006 році універсальний комерційний банк. 19 жовтня незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» вкотре оголосило про підтвердження довгострокового кредитного рейтингу ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» на рівні uaAA. Прогноз рейтингу – стабільний ; рейтингу надійності вкладів (депозитів) банку на рівні 4+ (висока надійність).

13. Визначено, що за результатами дослідження поведінки банку та просування свого продукту, він значно програє своїм конкурентам по всім показникам. Разом з тим, має потужний досить сучасний та зручний сайт банку з чітко виявленим іміджем та своєрідною рекламою продуктів, що розміщені на ньому.

14. Банк намагається бути ближчим до людей, приймаючи участь в різних марафонах та благодійних кампаніях та проводить репутаційні заходи.

15. В «Банк Інвестицій та Заощаджень» управління ризиками відбувається на рівні Правління Банку, а також на рівні Спостережної Ради Банку. Для забезпечення впровадження в Банку затвердженої політики управління ризиками Спостережна Рада визначає члена Правління - головного ризик-менеджера Банку.

16. Результатом управління репутації є яскравий корпоративний бренд, який у нашому банку є досить унікальним.

17. За рейтингом, складений Міністерством Фінансів за 3 базовими показниками :стресостійкість, лояльність клієнтів та оцінка аналітиків наш банк займає 27 позицію серед банків України.

18. За даними власного дослідження, сервіс ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» потребує серйозних покращень щодо інтер'єру приміщень відділень – незручність розташування столів, крісел, неякісне освітлення, тощо відмітили 20% клієнтів, проте 80% вважають персонал банків ввічливим та дружелюбним.

19. На основі аналізу репутації за методикою оцінки якості управління репутацією банку визначено, що в банку недостатньо розвинена система управління ризиком репутації.

20. За результатами проведених досліджень банкам України рекомендовано впровадження системи стейкхолдер-менеджменту та визначено вимоги/ інтереси стейкхолдерів восьми ключевих груп ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень".

21. Нами була проведена експертна оцінка стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на організацію і ставлення зацікавленої групи до організації в даний момент. Визначено, що для «ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» важливо скласти план роботи для груп співробітників, так як вони мають високий вплив на організацію і для групи «нові клієнти»,

22. Нами визначено вимоги та інтереси стейкхолдерів восьми ключевих груп ПАТ "Банк Інвестицій та Заощаджень", які визначають очікування від роботи з банком, а значить результати формують рівень задоволеності та вплив репутації на кожну з них.

23. Наступним етапом нами була проведена експертна оцінка стейкхолдерів за двома критеріями: ступінь впливу на організацію і ставлення зацікавленої групи до організації в даний момент на основі якої побудований репутаційний профіль банку ПАТ "Банк Інвестицій Та Заощаджень

24. Доведено, що для співробітників знижуючим факторами ставлення до банку є: відсутність маркетингової підтримки при роботі з клієнтами, недостатність навчання, відсутність зворотного зв'язку про роботу.

25. Визначені для нових клієнтів знижуючі репутацію фактори : відсутність пояснення для чого йому взагалі працювати з банком «ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень» , недостатність матеріальних підтверджень високої якості послуг, відсутність зручного каналу зворотного зв'язку з банком.

26. Визначено проблему взаємодії співробітників і клієнтів, а для її подолання запропоновано: розробити маркетингові матеріали для підтримки роботи з клієнтом (презентаційний альбом, стандарти обслуговування для всіх видів клієнтів), розробити модулі по роботі з клієнтами і провести навчання, сформулювати і навчити співробітників презентації вигоди роботи з банком, а також сформулювати і довести до співробітників індивідуальні особливості ПАТ «Банк Інвестицій та Заощаджень».

27. На основі проведеного аналізу, нами уточнено ряд критеріїв за якими проводиться оцінка ділової репутації керівника банку НБУ.

28. Проаналізувавши стандарти оцінки ділової репутації на міжнародному рівні було з'ясовано, що остання повинна комплексно охоплювати всі аспекти ділової репутації топ-менеджменту банку, містити набір коректних показників та методів розрахунку, засобів згортки досліджуваних показників в інтегральну оцінку і дефініцію значення, бути незалежною щодо оцінок інших банків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Документи Базельського комітету з банківського нагляду - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=535&art_id=587&lang=uk
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р №2171-III (Із змінами і дополн) - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
3. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України № 928-VIII від 25.12.2015. - Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 50-51, ст.2057) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
4. Баранников А.А., Сигидов Ю.И. Деловая репутация (гудвилл) коммерческих банков : сущность, классификация и методы оценки. Учетно-аналитическое обеспечение развития экономики: взгляд молодых ученых Баранникова А.А., Сигидова Ю.И. // Материали Всероссийской научной конференции молодых ученых і студентов. Краснодар: КубГАУ, 2012. - С. 125
5. Берницька Д. І. Ділова репутация як стратегічний чинник розвитку підприємства / Д. І. Берницька, Н. О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 41–45.
6. Бережний С. Концептуальні підходи до визначення сутності ділової репутатії підприємства // Економіка. –2012. –№ 2 (116). – С. 6–11.
7. Блинков М.А. Понятие деловой репутации в банковской деятельности / Блинков М.А. // Научный журнал КубГАУ. - 2012. - Выпуск № 77(03).- С.1-13.
8. Бонг Н. В. Инструменты и методы управления деловой репутацией промышленных предприятий [Электронный ресурс] : дис. ... канд. экон. Наук Бонг Н. В. – М. : РГБ, 2005. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/instrumenty-i-metody-upravleniya-delovoi-reputatsiei-promyshlennykh-predpriyatii>.

9. Бондаренко А. Ф., Дубовик С. В. Підходи до визначення ефективності паблік рілейшнз у банківських установах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/725/1/16.pdf>
10. Важенина И.С. Деловая репутация банка: особенности формирования и управления // Финансы и кредит. – 2016. – № 27. – С. 2-8.
11. Важенина И.С. Риски деловой репутации: идентификация и оценка / Важенина И.С., Пестриков С.А., Шарипов Т.Р. // Экономический анализ: теория и практика. - 2011.- №17 (224). - С. 2–11.
12. Васюренко О. В . Банківський менеджмент / О. В. Васюренко . – К. : Вид . центр «Академія». – 2001. – 320 с.
13. Всяких Ю.В., Твердохлебова О.Н. Деловая репутация как фактор конкурентоспособности коммерческого банка / Всяких Ю.В., Твердохлебова О.Н. // Проблемы экономики и менеджмента.- 2016.- Вып.№ 1 (53), - С. 1-9.
14. Гавришин К.В. Управление репутацией компании и ее оценка: автореф. наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) / К.В. Гавришин. – СПб.: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», 2010. – 24 с.
15. Гребешкова О.М. Ділова репутація як стратегічний актив компанії/ О.М. Гребешкова, О.В. Шиманська. – [Електр. ресурс] –Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50 (1023) 152 .Режим доступу: <http://elgreb.at.ua/publ/>
16. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход : пер. с англ. / Э. Гриффин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 237 с.
17. Данченко О.Б. Підходи до управління ризиками банку / О.Б. Данченко, В.О. Занора, А.І. Боркун, А.М. Шевченка// Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 24-29.
18. Данченко О.Б. Підходи до управління ризиками банку / О.Б. Данченко, В.О. Занора, А.І.Боркун, А.М.Шевченка// Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010.-№ 1-С. 24.

19. Дерев'янка О.Г. Репутація підприємства в координатах інформаційної економіки ХХІ століття [Електронний ресурс] / О.Г. Дерев'янка // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com>
20. Дзямулич О.С. Сутність ризиків репутації підприємств та особливості управління ними/ Дзямулич О.С. // Економічні науки серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць ЛНТУ. – Луцьк. - Випуск 11(42).- 2014.
21. Дмитрова О.С. Моделирование оценки операционного риска коммерческого банка : монография /О. С. Дмитрова, К. Г. Гончарова, О. В. Меренкова та ін.; за заг. ред. О.С.Дмитрова. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 264 с.
22. Домбровська Л.В. Управління ризиком ділової репутації банків / Л.В. Домбровська, Р.В. Коржов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/1_107867.doc.htm
23. Дячук О.А. Довіра як важлива основа функціонування банківських установ / О. А. Дячук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intkonf.org/category/arhiv/suchasnist-nauka-chas19211112/ekonomika>
24. Єпіфанов А. О. Управління ризиками банків: монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / А. О. Єпіфанов, Т. А. Васильєва, С. М.Козьменко та ін.]/ за ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012.–283 с.
25. Задорожко Д.С. Современные подходы к оценке деловой репутации и репутационного риска 27.08.13 . – [Електр. ресурс] – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-otsenke-delovoy-reputatsii-i-reputatsionnogo-riska>
26. Значення економічних нормативів в цілому по системі // Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
27. Зобкова,Ж.О. Комплексный подход к оценке деловой репутации предприятия / Ж.О.Зобкова, А.В. Пахомов, Е.А. Пахомова // Образование,

- компьютер, математика [электронный ресурс]. – 2012. – режим доступа: <http://www.mce.su/archive/doc21860/doc.pdf>. – дата доступа: 29.07.2015. 1.
28. Кочин В.В. Захист ділової репутації суб'єктів підприємницької діяльності / В.В. Кочин. – [Електр. ресурс] – Режим доступу: <http://www.media-yuryst.com>
29. Куценко К. В. Ділова репутація банку як капітал / К. В. Куценко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1399>
30. Мамон Н.В. Методический подход к управлению имиджем предприятия / Н. В. Мамон, Ю. А. Смирнова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №2. – С. 80–91.
31. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання / М.А. Міненко // Економіка та держава. – 2016. – № 2. – С. 17-22
32. Недоспасова В.В. Влияние финансово-экономических факторов на уровень риска потери деловой репутации коммерческого банка/В.В. Недоспасова // Логистика. - 2010. - №2(51).
33. Основні показники діяльності банків України // Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
34. Особливості оцінки рівня ділової репутації топ-менеджменту банку в банківських установах України .- 2015 р . – Вип. №5. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=486>
35. Остапенко А. С. Ділова репутація: сутність, складові та її вплив на фінансовий розвиток фірми / А. С. Остапенко, Т. М. Головченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 5- С. 145-152. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay>

36. Офіційний сайт «Банк Інвестицій та Заощаджень» / Інше / Фінансова звітність / Щоквартальний фінансовий звіт 2018р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bisbank.com.ua/>
37. Показники банківської системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
38. Показники фінансової звітності банків України // Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
39. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів. : ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
40. Репіна І. М. Компаративний аналіз ділової репутації підприємства / Репіна І. М., Ковтун В. П. // Теоретичні та прикладні питання економіки. -Вип. 27. Т. 1. - 2010. - С. 234-238.
41. Ридзевська О. В., Сало А. В. Поняття гудвілу та характеристика його складових. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2012, вип. 22, ч.ІІ
42. Смирнова,Ю.А. Имидж, репутация, бренд: в чем разница? / Ю.А. Смирнова // Вестник КГТУ —2010. - №2
43. Солоненко, А.А. Понятие, виды, методы оценки и учет деловой репутации / А.А. Солоненко, Г.А. Петровская // Научная электронная библиотека «Киберленинка» [электронный ресурс]. – 2014. – режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-vidy-metody-otsenki-i-uchet-delovoy-reputatsii>.
44. Федорова В.А. Соотношение понятий "имидж" и "репутация" предприятия / В. А. Федорова // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - Вип. 23. - С. 66-76. - Режим доступу:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk>
45. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] . - Режим доступу: <http://www.fg.gov.ua/>
46. Хортюк О. В. Співвідношення понять «ділова репутація», «гудвіл», «імідж», «престиж», «реноме». Часопис Київського університету права 2010/4

- Маслова Н.О .Актуальные вопросы управления репутационным риском банка // Науковий збірник Казанського економічного університету. - 2013 р. - №6
47. Цивільний кодекс: Кодекс України від 16.01.2003 № 435- IV (зі змінами та дополн.) - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
48. Чорна О. Є. Управління ризиком репутації комерційного банку/ Чорна О. Є., Філатов Б. Г. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. – 2011. – Випуск 33, частина 2. – С. 302–305.
49. Шарова С.А., Соломонова Я.Ю. Практика управления рисками в небольшом банке. Системный подход к оценке риска потери деловой репутации // Управление финансовыми рисками. 2014. № 3 (39). С. 210–222.
50. Швіндіна Г. О. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації [Текст] / Г. О. Швіндіна, В. В. Кошевець // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – № 1. – С. 75–79.