

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ**

Студента 2 курсу 5м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Банківська справа»

Солонського  
Павла Ігоровича

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Маслова Наталя  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2019**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БАНКУ</b>	<b>12</b>
2.1. Дослідження інструментів управління репутацією банку	12
2.2. Оцінка репутації АТ «ОТП Банк» України	21
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ</b>	<b>30</b>
3.1. Розробка нових інструментів управління репутацією банку	30
3.2. Рекомендації щодо поліпшення репутації АТ «ОТП Банк»	35
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>49</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>54</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання управління репутацією сьогодні набуває все більшого значення у банківській сфері та економіці в цілому. Це пояснюється тим, що результати діяльності будь-якої банківської установи, її конкурентний потенціал та загальна успішність ведення бізнесу все більше залежить від впливу репутації та грамотного управління нею. Саме це спонукає банки до дослідження сутності та складових репутації, а також ставить завдання знаходження ефективних інструментів, направлених на розробку ефективної системи управління нею.

**Ступінь дослідженості теми.** Проблеми управління репутацією банку є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Ці питання вивчались зарубіжними науковцями такими, як І. Важеніна, В. Вікулова, Д. Гайдунька, Г. Даулінга, В. Жаброва, Н. Зайцева, Ф. Котлер, Н. Куршакова, Ж. Ламбен, Л. Новіченкова, В. Романова, І. Саприкіна, та вітчизняними вченими, серед яких варто назвати О. Васюренка, І. Гончарову, О. Грищенко, А. Єпіфанова, С. Ілляшенка, В. Коваленко, С. Козьменка, С. Кубіва, К. Куценко, Н. Маслову, Л. Романенко, І. Сало, Н. Шульги, Л. Шульгіну. Проте на сьогодні чимало аспектів управління репутацією банку залишаються невисвітленими і потребують більш глибокого теоретичного і методичного дослідження, зокрема розробка та деталізація ефективних бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням репутацією банку.

**Метою даної роботи** теоретико-практичного дослідження процесу управління репутацією банку та рекомендації щодо її підвищення

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення **завдань:**

- розкрити теоретичні аспекти управління репутацією банку;
- проведення дослідження процесу формування репутації банку;
- здійснення оцінки репутації АТ «ОТП Банк» України;
- формування напрямів удосконалення процесу управління репутацією банку;
- розробити нові інструменти управління репутацією банку;
- сформулювати рекомендації щодо поліпшення репутації АТ «ОТП Банк».



**Об'єктом дослідження** є репутація банку.

**Предметом дослідження** є інструментарій управління репутацією банку

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез; статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні складових репутації банків України та світу); метод логічного узагальнення; систематизації (при уточненні інструментів репутації банку); порівняння; наукової абстракції; системний аналіз (для формулювання і висвітлення).

**Інформаційна база** дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань управління репутації, матеріали наукових статей та періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти НБУ, внутрішньобанківські документи, статистичні звіти Національного банку України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали сайту АТ «ОТП Банк».

**Практична цінність результатів дослідження.** Практичне значення отриманих результатів пов'язано з розробкою ряду рекомендацій спрямованих на підвищення репутації АТ «ОТП Банк». Зроблено висновок про існування проблем у розвитку банківського сектору країни, що, негативно впливає на відповідність стану системи реаліям сучасного банківського ринку.

**Особистий внесок магістра.** Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора

**Публікації.** Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було опубліковано в статті «Теоретичні аспекти формування репутації банку» // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С. 231-236).

**Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 59 сторінок, ілюстрованих 11 таблицями, 6 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел складається із 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

Репутація є складним поняттям та трактується різними вченими неоднозначно. Існує 3 підходи до сутності дефініції «репутація». Перший визначає репутацію як «ціннісні характеристики компанії (такі, як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликає її образ у свідомості людини» [11]. Другий полягає у тому, що репутація «має певні спільні риси з іміджем, але є більш складним поняттям» [12]. Значення поняття «репутація» складається з іміджевої (поверхневий рівень) і змістовної частин, заснованих на особистій історії (міфі) і на стереотипах і архетипах аудиторії Репутація є результатом оцінки ринком конкурентних переваг установи, «продуктом» громадськості, що виникає у якості відгуку на просування іміджу компанії [8]. Третій підхід визначає, що репутація «це динамічна характеристика поведінки банку, що формується в суспільстві упродовж досить тривалого періоду» [6].

Згідно статті 2, Закону України “Про банки і банківську діяльність” від 7 грудня 2000 року за редакцією №3024-VI від 15.02.2011 визначено поняття «ділова репутація» 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 [4]. Це визначення лише частково пояснює сутність репутації, та дає зрозуміти, що визначення репутації та ділової репутації можна вважати синонімами.

За результатами теоретичних досліджень, ми прийняли думку вчених Жанни Торяник та Ольги Шутілової, щодо сутності дефініції «репутація банку» як «об'єктивно підтверджена практикою сукупність раціональних думок про організацію всіх агентів, (стейкхолдерів) в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ і т. д.)» [15].

Репутація українських банків схильна до чуток і міцно зав'язана на

репутації інших банків: як доводить практика кризових років, поширення інформації, що негативно впливає на репутацію навіть одного банку, може привести до загальної дестабілізації банківської сфери. Наприклад, масові вилучення депозитних коштів з рахунків навіть провідних банків під час кризи 2014 року, або загальна недовіра до кредитних послуг, що триває і досі. При цьому інформація, що руйнує репутацію та характеризує банк як ненадійного партнера, може носити форму рекомендації, та не мати підтвердження, або мати вигляд, наприклад, припущення про нестійкий фінансовий стан, заснованого на певній дії банку, що припустимо відбулась.

В цілому, за сукупною думкою науковців, банківська репутація формується з масиву таких складових: репутації першої особи, соціальної позиції (блага, які банк дає суспільству, наприклад, благодійні програми), якості сервісу, поведінки персоналу, рекламної та брендової політики, відносин з державою, авторитетними клієнтами, географії банку (наявності регіональних філій, близькості і доступності відділень та банкоматів), можливості тим чи іншим способом підтвердити своє міжнародне визнання (через угоди, рейтинги, премії).

Отже репутація банку існує в першу чергу у свідомості стейкхолдерів - груп осіб і організацій, окремих індивідів і організацій як комерційного, так і некомерційного профілю діяльності, які прямо або опосередковано, в більшій або в меншій мірі зацікавлені в досягненні своїх цілей завдяки банку. Вони роблять активні дії, або мають пасивний вплив, що змушує керівництво проводити певні дії для підтримання балансу інтересів усіх груп стейкхолдерів. А оскільки стейкхолдери - не тільки економічні партнери компанії, а й соціальні інститути, можливі клієнти банку, громадські та інші організації, працівники банку, виникає конфлікт інтересів.

З цього випливає, що першим етапом на шляху якісного управління репутацією є проведення аналізу типів стейкхолдерів за методом, визначеним Г. Вінтенном [26].



А саме, адаптована для банківської сфери наступна методологія дій виглядає так:

- визначення відносин між стейкхолдерами;
- визначення групування стейкхолдерів;
- визначення характеру інтересів кожного з стейкхолдерів;
- оцінка природи влади кожного з стейкхолдерів;
- визначення загроз або можливостей, які стейкхолдери потенційно представляють для банку;
- відстеження змін в групуванні стейкхолдерів;
- визначення відповідальності банку перед кожною групою стейкхолдерів - економічна, юридична, етична;
- визначення, найкращих стратегій управління тією чи іншою групою стейкхолдерів; вибір стандартної реакції установи серед: пристосувальної, переговорної, маніпулятивної, резистентної або комбінованої серед декількох стратегій такого роду.

Загалом для банківської сфери доцільно виділити такі групи стейкхолдерів та основні критерії впливу банку на репутацію серед кожної окремої групи (таблиця 1.1).

Всі вчені, які вивчали репутацію, визначали, що поведінка стейкхолдерів визначається через їх інтереси. Ці інтереси відносно стабільні в часі, окрім того різні групи готові докладати різні зусилля для тиску на банк, з метою скорегувати його організаційну поведінку відповідно до своїх інтересів.

Кожна група стейкхолдерів має специфічні інтереси, однак існують і деякі області, де ці інтереси перетинаються. Теоретичні дослідження стейкхолдерів зосереджуються головним чином на вивченні ідентифікації стейкхолдерів відповідно до їх цілей і інтересів, а також, на обговоренні можливих і прийнятних методів досягнення таких цілей. Як методологічна основа дослідження виступає концепція ресурсної залежності банку, згідно з якою, потреба в ресурсах банком надає стейкхолдерам сприятливі можливості для встановлення контролю над установою.

Таблиця 1.1

## Групування стейкхолдерів банку\*

Стейкхолдер	Ключові критерії формування репутації
<b>Зовнішні стейкхолдери</b>	
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформаційна відкритість та прозорість</li> <li>• рівень корпоративного управління</li> <li>• фінансова стійкість, прибутковість, забезпечення високої дохідності інвестицій</li> <li>• динаміка розвитку банку</li> <li>• оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами</li> <li>• наявність великих, авторитетних клієнтів і партнерів</li> </ul>
Бізнес спільнота (інші банківські установи)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання інноваційних технологій</li> <li>• якість та наявність банківських продуктів</li> <li>• кредитоспроможність банку</li> <li>• фінансова стійкість</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якість банківських продуктів та послуг</li> <li>• доступна цінова політика</li> <li>• історія банку (тривалість роботи на ринку)</li> <li>• оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами</li> <li>• професіоналізм персоналу, ділова та особиста репутація співробітників</li> <li>• зручне розташування і наявність філіальної мережі</li> <li>• наявність авторитетних клієнтів</li> </ul>
Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відкритість та прозорість бізнесу</li> <li>• наявність ефективної системи інформування про банк</li> </ul>
Держава	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання чинного законодавства України</li> <li>• повнота сплати податків</li> <li>• соціальна відповідальність та захист довкілля</li> </ul>
<b>Внутрішні стейкхолдери</b>	
Співробітники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• справедлива оплата праці</li> <li>• мотивація</li> <li>• можливість кар'єрного зростання</li> <li>• соціальна відповідальність</li> </ul>
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансова стійкість</li> <li>• прибутковість</li> <li>• дивідендна політика</li> <li>• інформаційна відкритість та прозорість</li> </ul>
Голова правління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ділові та особисті якості</li> <li>• стаж роботи, професіоналізм, авторитет і зв'язки</li> </ul>

\*Розроблено автором на базі [7]

Вченими пропонується використовувати дане групування для з'ясування такого механізму залежності модель «вхід-вихід», яка описує потік ресурсів



банку. Виділимо стейкхолдерів з найбільш вираженою взаємозалежністю з банком (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Внесок банку та віддача стейкхолдерів\*

Група стейкхолдерів	Внесок	Віддача
Акціонери та інвестори	Монетарний: Дивіденди, виплата відсотків від облігацій та вкладів	Авансують фінансовий капітал для діяльності банку
Клієнти	Монетарний: Відсоток по депозиту, Кешбек. Немонетарний: Зручні безготівкові платежі, перекази, розрахунки; можливість залучення позикового капіталу; інші банківські послуги.	Створюють попит на послуги, що дає банку отримувати прибуток.
Держава	Монетарний: Податки до бюджету, капіталовкладення в розвиток інфраструктури. Немонетарний: Створення нових робочих місць, участь у формуванні безперебійної роботи національної банківської системи.	Захист приватної власності, створення правил на ринку банківських послуг, захист прав банку.
Співробітники	Монетарний: Заробітна плата, соціальні відрахування. Немонетарний: Гідні умови праці, інфраструктура робочого місця.	Мотивований персонал утворює вартість для клієнтів і для банку без змін інших параметрів послуг за допомогою підвищення якості своєї праці (ефект лояльності)

\*Примітка : розроблено автором на основі [ ]

Отже, можна резюмувати, що задача банку оцінити рівень впливу кожної групи стейкхолдерів на діяльність банку та визначити оптимальні параметри роботи установи, що будуть задовольняти інтереси кожного стейкхолдера, не порушуючи бажання інших. Відтак, наприклад, задовольняючи інтереси акціонерів та інвесторів в підвищенні їх прибутку через ризик відтоку інвестицій, банк повинен підвищити рівень доходності, не знижуючи заробітну плату співробітників, не підвищуючи вартість для клієнтів та не порушуючи визначені Національним банком та Державою стандарти. Оскільки нехтування інтересами одного стейкхолдера для задоволенні потреб іншого може призвести до суттєвих

збитків у майбутньому, що в кінцевому підсумку може порушити інтереси і стейкхолдера задля якого нехтувались інтереси інших груп.

Визначивши вплив кожної групи стейкхолдерів на банк та виявлення важелів впливу банку на них постає необхідність виявлення параметрів оцінки поточного стану репутації стейкхолдерів. На цьому етапі виникає основна проблематика репутаційного менеджменту, оскільки існує неоднозначність в одиницях виміру, зараз вченими висувається як варіанти невалютних (немонетарних), так і валютних (монетарних) показників оцінки.

Оскільки монетарні методи оцінки репутації є недостатньо вивчені, надалі ми розглянемо дослідження немонетарного напрямку.

З боку прихильників немонетарного підходу стейкхолдерська вартість - це «суб'єктивна оцінка стейкхолдерів (або групою стейкхолдерів) цінності, отриманої в результаті одного або декількох дій банку» [8]. При цьому стейкхолдерська вартість являє собою маржинальну величину, яка порівнюється з «базовою» величиною, яка визначається кожним стейкхолдерів суб'єктивно, самостійно. Тому відповідно до даного підходу стейкхолдерська вартість не є монетарним показником, а формується за допомогою агрегування суб'єктивних «відчуттів» стейкхолдерів щодо банку. Дані оцінки, за аналогією з теорією граничної корисності, можна проранжувати від менш до більш привабливих. Відповідно до даного підходу стейкхолдерська вартість повинна визначатися переважно методом опитувань та експертних оцінок за допомогою умовної бальної системи, що помітно відрізняє його від валютної оцінки альтернативних витрат.

Враховуючи, що репутація формується у свідомості стейкхолдерів, то одним з найважливіших показників діяльності банків є його прозорість.

Прозорість інформації банку – це комплексний показник відкритості банку, який відображає адекватність вимогам користувачів, рівень повноти, ясності, достовірності, актуальності розкриття та доступності інформації про поточний стан і перспективи діяльності банку на своєчасній та регулярній основі через офіційні й неофіційні джерела поширення даних серед

усіх зацікавлених осіб, для забезпечення прийняття ними ефективних економічних рішень, створюючи при цьому сприятливе інституційне середовище для стабільного розвитку банківської системи та формування високого рівня довіри до фінансово-кредитних інституцій. Щодо вивчення транспарентності інформації по банкам України, то воно має ґрунтуватись на комплексному аналізі доступності, повноти та актуальності найважливішої, з точки зору клієнта, банківської інформації.

Отже, в результаті проведених досліджень ми вважаємо найбільш вдалим визначенням «репутація банку» є «об'єктивно підтверджена практикою сукупність раціональних думок про організацію всіх агентів (стейкхолдерів) в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ і т. п.)». Репутація залишається досить неоднозначним поняттям, але як доводять вчені та криза української банківської сфери 2014 року, внаслідок втрати репутації банк може понести суттєві збитки або навіть буде вимушений зупинити свою діяльність [45].

Доведено, що репутація для банку є одним з важливих нематеріальних активів, конкурентною перевагою, базою для створення додаткової вартості.

Сьогодні особливої актуальності набули підходи щодо розкриття напрямів формування репутації за різними групами стейкхолдерів: інвесторів, акціонерів, партнерів, співробітників, працівників, держави, засобів масової інформації та клієнтів, і є чи не найважливішим фактором, що має вплив на стабільність банку. Визначено, що з репутацією, маючи на меті зменшити збитки чи збільшити прибуток, можливо проводити певні маніпуляції такі як: оцінювання показників, визначення ризиків, корекція показників завдяки важелям впливу на кожну групу, що матиме позитивний вплив на банк за умови врахування усіх факторів взаємозв'язку між стейкхолдерами та розробки банком власної методології та алгоритму впливу на окрему групу.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЇ БАНКУ

#### 2.1. Дослідження інструментів управління репутацією банку

Сьогодні в умовах інформаційної прозорості та високого темпу зміни зовнішнього середовища, репутація банків залежить від їх інформаційної прозорості, а саме, транспарентності. Щодо вивчення транспарентності інформації по банкам України, то воно має ґрунтуватись на комплексному аналізі доступності, повноти та актуальності найважливішої, з точки зору клієнта, банківської інформації.

В ході дослідження (станом на 01.09.2019 року) всебічно ми оцінили відкритість фінансової звітності банків, їхніх послуг, менеджменту, розкриття інформації про структуру власності на сайтах, а також здатність банків оперативною реагувати на клієнтські запити.

Проводячи аналіз транспарентності інформації банків України необхідно робити акцент на такі види показників [23], як:

1. Відкритість фінансової інформації, що ґрунтується на доступності, повноті та своєчасності викладення фінансової звітності.
2. Прозорість банківських послуг, що відображає доступність адекватної інформації про тарифи, умови та особливості основних банківських продуктів на офіційних сайтах аналізуючи банків.
3. Відкритість менеджменту, де розкривається інформація про управлінську гілку банку, топ – менеджмент, наявність та детальність організаційної структури банку, дані та новини про Наглядову Раду та Правління банку.
4. Відкритість щодо клієнтських запитів, відображає ступінь оперативності, повноти відповідей банків на запити щодо надання відповідної інформації.

Наведені вище показники розраховуються по банках, які приймають участь в аналізі та проводиться ранжування балів від 1 до 5 (банк з найгіршим показником отримує 1 бал, а найкращим – 5 балів). Кожен показник має свій коефіцієнт значимості, який висвітлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Коефіцієнти значимості показників транспарентності**

Показник	Відкритість фінансової інформації	Прозорість банківських послуг	Відкритість менеджменту	Відкритість щодо клієнтських запитів
Коефіцієнт	0,3	0,25	0,15	0,3

\*складено автором на основі аналізу наукових джерел відповідно до аналізованої теми

Співставивши оціночні показники з відповідними коефіцієнтами отримуємо топ 10 банків щодо транспарентності інформації, який відображений в таблиці 2.2. Для аналізу ми виділили 10 яскраво виражених банків з банківського сектору України та дослідили їх транспарентність інформації відповідно до наведених вище показників.

Таблиця 2.2

**Ранжування банків відповідно до показників транспарентності станом на 01.09.2019 р.\***

Банк	Показники транспарентності			
	Відкритість фінансової інформації	Прозорість банківських послуг	Відкритість менеджменту	Відкритість щодо клієнтських запитів
Приват Банк	4,60	4,40	4,82	4,70
Ощадний Банк	4,20	4,70	4,40	4,60
Райффайзен Банк Аваль	4,00	4,40	4,80	4,50
ПУМБ	4,10	4,40	4,29	4,30
Альфа Банк	3,70	4,30	4,40	4,15
Укрсиббанк	4,20	4,10	4,00	4,20
ОТП Банк	3,95	4,30	4,47	3,70
Укргаз Банк	3,60	3,80	4,00	3,90
Креді Агріколь Банк	3,50	3,60	3,40	4,00
Таскомбанк	3,20	4,10	3,00	3,20

\*складено автором на основі аналізу фінансової звітності, сайтів [33], [41]

Аналізуючи розкриття банками інформації, можна зробити висновок, що банківські установи розкривають інформацію відповідно до вимог НБУ. В той же час, можна стверджувати, що розкриття інформації в більшості випадках носить формальний характер. Наприклад, фінансову звітність, інформацію маркетингового характеру (контактні дані точок продажів і опис пропонованих клієнтам продуктів і послуг), банки розкривають задовільно.

Банки публікують на своїх сайтах статuti і достатньо розкривають інформацію про статутний капітал, загальні збори акціонерів, про повноваження та персональний склад Правління, повноваження Наглядової Ради, статистичну інформацію про фінансові результати, виконання нормативів НБУ. В той же час, багато суттєвої інформації, яку звичайний клієнт банку може використати, не розкривається. Більшість банківських установ обмежуються заповненням стандартних форм НБУ. В цілому ми бачимо, що 10 вибраних банків знаходяться в межах оцінки 4,6 та 3,2, різниця в 1,4 бала. Тобто в банків нема суттєвого дисбалансу, а кожен з них має як свої сильні так і слабкі сторони. Однак лідером серед розкриття інформації, як бачимо на рисунку, став Приват банк, з оцінкою 4.6. Аутсайдером рейтингу є Таскомбанк з результатом.

Проведене дослідження дало нам поняття про транспарентність інформації банків, що це за показник, чим він характеризується та яким способом його можна визначити. Таке дослідження необхідно для того, щоб показати банкам наскільки зрозумілою є для клієнта їх подача інформації через канали зв'язку. Далі визначимо вартість гудвілу системних банків України (2.3)

Таблиця 2.3

### Вартість гудвілу групи українських банків, млн. грн. [28]

Найменування банків	Станом на 1 січня				
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	9 175	2 290	4 085	39 790	26 587
АТ «УкрСиббанк»	-388	1 377	1 465	26 412	4 465
ПАТ «Креді Агріколь банк»	1 516	-888	3 962	18 648	2 489
АТ «ОТП Банк»	4 222	1 148	-4 426	1 350	586
ПАТ «Кредобанк»	711	-463	382	5 070	2 025
АТ «Прокредитбанк»	428	315	695	4 723	760
АБ «Укргазбанк»	-68	2 936	936	4 484	1 712
АТ «Ошадбанк»	5 303	-8 526	9 575	14 088	-21 290
АТ «Укрексімбанк»	3 188	8 373	423	47 782	-2 178
ПАТ «Альфа-банк»	2 969	7 514	-2 524	15 392	3 411
ПАТ «ПУМБ»	5 973	4 001	5 727	16 571	6 190
ПАТ КБ «Правекс банк»	-562	-880	-2 523	-1 449	-1 447
ПАТ «Ідея Банк»	1 608	20	-569	2 801	965
ПАТ «Універсал банк»	-279	-1 022	-1 215	-3 452	733
КБ «Південний»	-495	-777	-307	3 085	1 139

Як видно з табл. 2.3., станом на 1 січня 2015 р. найбільше значення показника (2,14) отримує ПАТ «Альфа-банк», лідером 2015 р. за розміром Ег стає



ПАТ «ПУМБ» (1,56). За 2016 р. досліджуваний показник значно зростає у більшості банків, що аналізуються, а особливо у ПАТ «Ідея Банк» (до 9,86 грн. гудвілу на 1 грн. чистих активів), АТ «Укрексімбанк» (8,99) та ПАТ «Креді Агріколь банк» (7,53). Динаміка ефективності ділової репутації банків за останні п'ять років свідчить про те, що з початку 2014 р. до 2017 р. він мав тенденцію до зростання у банків АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УкрСиб-банк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Ідея Банк», АТ «Прокредитбанк». За 2017 р. величина цього показника значно знизилась загалом по досліджуваних банках. Найбільше значення показника Е<sub>г</sub> станом на 1 січня 2018 р. мали такі банки, як АТ «Райффайзен Банк Аваль» (2,44) та ПАТ «Ідея Банк» (2,28).

Вважаємо доцільним для отримання більш об'єктивної оцінки результатів діяльності вітчизняних банків використовувати рейтинг ділової репутації банку як складова загального рейтингу стійкості банків, який щомісячно публікується Міністерством фінансів України (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

#### Розрахунок рейтингу стійкості групи банків станом на 1 січня 2019р. з урахуванням ефективності ділової репутації [28]

Найменування банків	Е <sub>г</sub>	Р <sub>ег</sub>	Р <sub>зс</sub>	Р <sub>зсег</sub>	Відхилення (Р <sub>зсег</sub> - Р <sub>зс</sub> )
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	2,44	5	4,74	4,81	0,07
АТ «УкрСиббанк»	0,80	3,12	4,38	4,14	-0,24
ПАТ «Креді Агріколь банк»	0,76	3,09	4,06	3,90	-0,16
АТ «ОТП Банк»	0,16	1,59	3,87	3,28	-0,60
ПАТ «Кредобанк»	1,35	4,72	3,86	4,17	0,31
АТ «Прокредитбанк»	0,38	2,0	3,81	3,40	-0,41
АБ «Укргазбанк»	0,30	1,9	3,72	3,35	-0,37
АТ «Ощадбанк»	-0,68	1	3,69	3,34	-0,36
АТ «Укрексімбанк»	-0,16	1	3,61	2,97	-0,64
ПАТ «Альфа-банк»	0,87	3,19	3,52	3,56	0,03
ПАТ «ПУМБ»	1,27	4,64	3,49	3,79	0,30
ПАТ КБ «Правекс банк»	-1,40	1	3,49	2,97	-0,52
ПАТ «Ідея Банк»	2,28	4,91	3,33	3,63	0,30
ПАТ «Універсал банк»	0,7	3,02	3,23	3,25	0,02
КБ «Південний»	0,50	2,61	3,20	3,24	0,03

Умовні позначення: Е<sub>г</sub> – ефективність ділової репутації банків; Р<sub>ег</sub> – рейтинг банків за ефективністю ділової репутації; Р<sub>зс</sub> – загальний рейтинг стійкості банків за даними Мінфіну України; Р<sub>зсег</sub> – загальний рейтинг стійкості банків з урахуванням ефективності ділової репутації

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [43]

. Для врахування вартості гудвілу банків під час формування рейтингу рекомендуємо використовувати методику визначення балів, яка застосовується для визначення інших складових загального рейтингу, а саме 1 бал, якщо значення  $E_g < -1$  від середнього значення; 2 бали, якщо значення  $E_g < -0,25$  від середнього значення; 3 бали, якщо значення  $E_g < 0,25$  від середнього значення; 4 бали, якщо значення  $E_g < 1$  від середнього значення; 5 балів, якщо значення  $E_g > 1$  від середнього значення (рис.2.1).

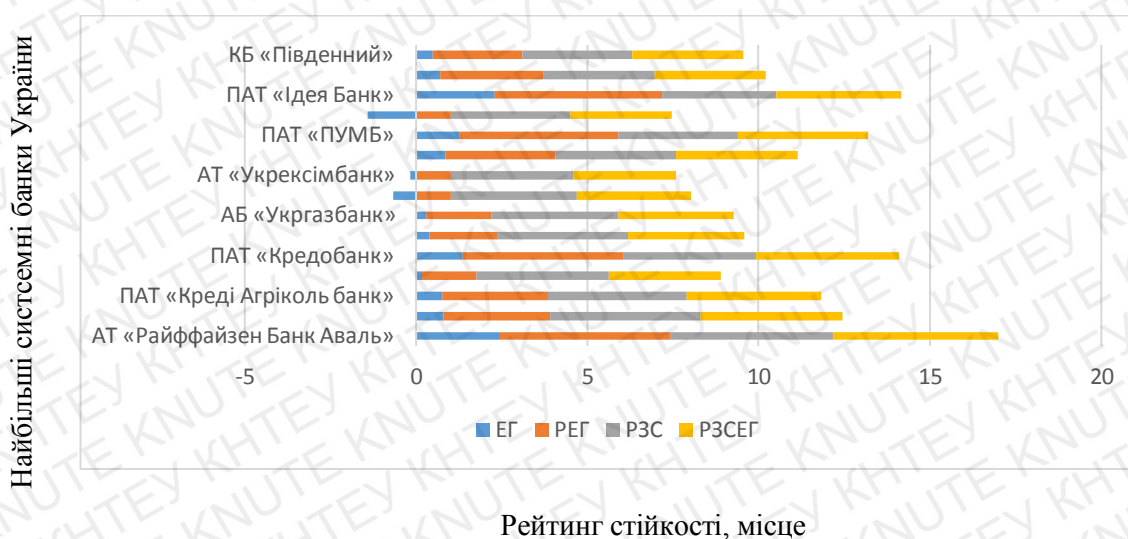


Рис. 2.1 Розрахунок рейтингу стійкості групи банків станом на 1 січня 2019р. з урахуванням ефективності ділової репутації \*

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [26]

Таким чином, загальний рейтинг стійкості банків буде визначатись як середня вже за чотирима критеріями, а саме критеріями стресостійкості, лояльності вкладників, оцінки аналітиків та вартості ділової репутації. Результати розрахунку загального рейтингу стійкості банків з рекомендованим урахуванням гудвілу станом на початок 2019 р. наведено в табл. 2.1. Дані табл. 2 свідчать про те, що з урахуванням ділової репутації підвищили свій рейтинг АТ «Райффай-зен Банк Аваль», ПАТ «Кредобанк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Ідея Банк», а у таких банків, як АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», ПАТ «Правекс банк», рейтинг значно знизився. Розглянемо результати досліджень (табл. 2.5).



Таблиця 2.5.

## Репутаційні заходи системних банків України за 2018-2019 рр.\*

Стекхолдер	Характеристика
	Ощадбанк
Для громадськості	Фонд «Таблеточки», Mastercard та Ощадбанк запустили в Україні сучасний простий інструмент допомоги онкохворим дітям
	#звісноОщад. Ощадбанк вдруге визнано технологічним банком за версією FinAwards
	Голова Донецької ОДА та голова правління Ощадбанку домовились про посилення взаємодії для надання підтримки малому та середньому бізнесу в рамках програми «Будуй своє».
	Ощадбанк+Atlas Weekend=найбільший музичний cashless-фестиваль Східної Європи
Для клієнтів	Visa та Ощадбанк запускають безконтактні платежі в муніципальному транспорті
	Ощадбанк запустив чат-бот у Telegram
	У Києві стартує програма продажу соціального хліба за карткою киянина в мережі «Київхліб»
	Ощадбанк відкрив перше в Донецькій області інклюзивне відділення
Для акціонерів	рейтингове агентство Moody's підтвердило Ощадбанку рейтинг довгострокових депозитів в національній валюті на рівні «Саа1» та рейтинг довгострокових депозитів в іноземній валюті на рівні «Саа2»
	Новообрана наглядова рада розпочала свою роботу та сформувала всі профільні комітети
	Райффайзен банк Аваль
Для громадськості	У Райффайзен Банку Аваль уже 4 роки діє проект фінансової грамотності для дітей та підлітків Teen's Academy
	Працівники банку щомісячно переказують добровільні благодійні внески ВБФ «Запорука» на закупівлю ліків для хворих на рак.
	У сфері культури та освіти банк здійснив суттєвий благодійний внесок у реалізацію освітніх програм Київської школи економіки та Українського католицького університету;
	Спонсорську підтримку з боку Райффайзен Банку Аваль у бізнес-сфері отримали такі проекти, як: Міжнародний економічний форум у Києві; випуск компанією Business Views інфографічного довідника підприємств харчової промисловості Food Industry in Ukraine;
	Представники Райффайзен Банку Аваль у регіонах країни брали участь у ярмарках вакансій
Для клієнтів	Реалізовується «Програма лідерства», спрямована на потенційних менеджерів. Вона дає учасникам можливість отримати нові знання і досвід, а також співпрацювати один із одним та з топ-менеджментом, ділитися досвідом, впроваджувати командні проекти соціального спрямування.
	У банку проводяться періодичні опитування персоналу стосовно задоволеності роботою та якістю внутрішнього обслуговування, а також дослідження рівня залучення, лояльності й ефективності персоналу
	У роздрібному бізнесі банку реалізовано 2 програми стажування в Києві та регіонах
	Корпоративний бізнес Райффайзен Банку Аваль провів низку бізнес-зустрічей за участю клієнтів та партнерів, до яких долучилися понад 800 учасників. Було організовано серію бізнес-заходів за різними напрямками за участю топ-менеджменту банку
	Угода про фінансування українських компаній під гарантію Європейського інвестиційного банку, яка надала можливість покрити частину кредитного ризику при фінансуванні клієнтів за рахунок гарантії Європейського Союзу
	Райффайзен Банк Аваль готує щорічні звіти з питань сталого розвитку як частину загального звіту австрійської материнської компанії Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ

\*Примітка : розроблено автором на основі [25], [26]



## Продовження таблиці

	Створення документу «Принципи корпоративного управління Акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль»
	В українських рейтингах Райффайзен Банк Аваль очолив рейтинг «Топ-20 найнадійніших банків України»
Укрсиббанк	
Для громадськості	WOMEN IN BUSINESS: для розвитку жіночого підприємництва в Україні
	за підтримки UKRSIBBANK відбулося відкриття літньої математичної школи, де на 2 тижні збираються юні математики з усієї України
	акція з підтримки дітей з синдромом Дауна «Срібна монетка» — «Я дарую тобі крила!». Це спільна ініціатива банку та Всеукраїнської благодійної організації «Даун Синдром», спрямована на організацію інклюзивного середовища
	В рамках the International Year of Coral Reefs, Фонд BNP Paribas і Асоціація науково-технологічних центрів (ASTC) розробили ініціативу Corals Matter initiative, що складається з інструментарію для сприяння збереженню морських екосистем
	Співробітники UKRSIBBANK BNP Paribas Group висадили майже 200 дерев та кущів поблизу культурних пам'яток, офісних будівель, дитячих санаторіїв, навчальних центрів та закладів, у міських парках та зонах відпочинку
Для клієнтів	UKRSIBBANK BNP Paribas Group провів для своїх клієнтів офіційне відкриття тенісної програми «TENNIS OPEN DAYS» на найкращих кортах Києва та Одеси.
	BNP Paribas Group провів щорічну загально банківську конференцію менеджерів «We Are», на якій усі підрозділи банку поділилися баченням та ключовими показниками
	UKRSIBBANK BNP Paribas Group взяв участь у регіональному Форумі «БІЗНЕС-МОЛОДЬ: ЕФЕКТ WOW ВІД СПІВПРАЦІ» в рамках ініціативи «Український Пакт заради молоді-2020»
Для акціонерів	UKRSIBBANK BNP Paribas Group обійняв першу позицію рейтингу надійності крупних роздрібних банків від всеукраїнського видання «Гроші»
	BNP Paribas підтверджує свої відмінні показники, посівши 1-е місце серед французьких банків та 4-е місце серед європейських банків із загальної кількості 248 банків
	рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг UKRSIBBANK BNP Paribas Group на рівні uaAAA за національною українською шкалою
	UKRSIBBANK BNP Paribas Group посів друге місце у рейтингу найнадійніших банків України за версією компанії Dragon Capital
Альфа банк	
Для громадськості	Альфа-Банк взяв участь у запуску Променю Мрій
	Альфа-Банк Україна запрошує геймерів на WOT Odessa 2019 і дарує 2000 ігрового «золота»
	Підтримка молодих розробників, спонсор призового фонду на конкурсі «Розробка мобільних додатків» у рамках Міжнародної студентської олімпіади
	Співпраця з Рауооеег, платіжною онлайн платформою, допомога фрілансам розвивати міжнародний бізнес
Для клієнтів	Альфа банк розпочне випуск платіжних карток без нанесення реквізитів. Реквізити будуть в мобільному додатку, використання карти максимально безпечне
	До партнерської програми онлайн банку для підприємців «Ок, Альфа», приєднались ще компанії Франч та Альфа страхування, надають знижки до 20% на свої послуги
	Співпраця Альфа банку з сервісом TaxFree4U, повернення частини податків з вартості товарів, придбаних за кордоном.
	Підписання Меморандуму з Міністерством аграрної політики, про співробітництво, можливість користування державними програмами підтримки агровиробників для одержання фінансової допомоги
Для акціонерів	Fitch Ratings підтвердило рейтинги Альфа-Банку, присвоєно рейтинг інвесткласу BBB+(ukr).
	Альфа-Банк Україна відзначено у двох номінаціях на SME Banking Club Conference 2019 у Тбілісі, Ок, Альфа – найбільш інноваційний онлайн банкінг
	Реорганізація АТ «Укрсоцбанк», передасть за передавальним актом усе своє майно, права та обов'язки банку- правонаступнику – АТ «Альфа-Банк», та припинить своє існування як юридична особа.
	Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України відзначила Альфа банк у номінації «За відкритість та відповідальність», за складання та надання відкритої та прозорої фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [26]

Таким чином, аналіз отриманих результатів доводить, що сформований загальний рейтинг стійкості українських банків з урахуванням ефективності діло-вої репутації більш точно визначає дійсний стан їх фінансової стійкості на ринку банківських послуг.

Відповідно до таблиці 2.5 про репутаційні заходи аналізуючи банків, проведемо висновки. По перше, проаналізувавши репутаційні заходи Ощадбанку, ми бачимо, що банк націлений на соціальну підтримку населення, проводить безліч благодійних заходів. Також банк неодноразово нагороджували за технологічність, тому можемо стверджувати що банк активно розвивається в ІТ сфері.

По друге, проаналізувавши репутаційні заходи Райффайзен банк Аваль, бачимо, що банк націлений на соціальну підтримку населення в розрізі освіти та науки. Також заходи банку направлені на підтримку та утримання своїх корпоративних клієнтів. Додатково проводяться безліч заходів для своїх співробітників щодо покращення їх кваліфікації.

По третє, проаналізувавши репутаційні заходи Укрсиббанку, бачимо, що банк приділяє багато уваги саме еко-заходам, оскільки тримає позицію екологічного банку. Також, велика підтримка приділяється малому підприємству, зокрема підтримка жінок у цій сфері бізнесу.

По четверте, проаналізувавши репутаційні заходи Альфа банку, бачимо, що банк дуже зацікавлений в ІТ сфері, у впровадженні нових технологій у своє середовище. Банк виступає спонсором багатьох олімпіад, конкурсів щодо стартапів у сфері онлайн додатків. Також банк велику увагу приділяє залученню нових корпоративних клієнтів, для цього проводить безліч акцій, випускає нові банківські продукти для більшої зацікавленості в обслуговуванні юридичних осіб.

Отже, репутація, якої банк набуває на фінансовому ринку, є прямим результатом всієї його діяльності. Як свідчить проведений аналіз, його використання під час формування рейтингу стійкості банків України дав змогу більш точно визначити результати їх діяльності..

## 2.2. Оцінка репутації досліджуваного банку АТ «ОТП Банк»

Акціонерне товариство «ОТП Банк» – один з найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектора України. Банк надає повний спектр фінансових послуг для корпоративних і приватних клієнтів, а також представників малого та середнього бізнесу. На українському ринку він представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної і стабільної структури, що пропонує споживачам сервіси європейської якості. Його стовідсотковим власником є найбільший угорський банк OTP Bank Plc.

В Україні АТ «ОТП Банк» виступає флагманом банківської групи ОТП, зареєстрованої Національним банком України, до складу якої також входять ТОВ «КУА «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Лізинг».

ОТП Банк обійняв 5-ту сходинку у рейтингу надійності великих роздрібних банків серед фінансових установ з активами більше 15 млрд грн та депозитним портфелем більш ніж 1 млрд грн за версією провідного економічного видання «Гроші».

Окрім того, за версією журналу ОТП Банк став одним із найбільш прибуткових українських банків за IV квартал 2018 року.

Під час аналізу банківської діяльності враховувалися співвідношення коштів населення до власного капіталу банку, репутація акціонерів, процентна ставка залучення вкладів у гривні та якість виплат депозитів, зокрема своєчасність виплат. Для рейтингу використовували банківську звітність станом на 01.01.2019. АТ «ОТП Банк» - одна з провідних фінансових установ України, що належить до першої десятки провідних банків України (входить у першу групу за рейтингом НБУ). Основні показники діяльності банку за 2012-2018 рр. представлено в таблицях (2.6, 2.7, 2.8) та зробимо висновок про результати.



**Динаміка основних показників «ОТП Банк» за 2012-2018 рр.  
(станом на 31.12)\***

Показники	Результати по роках				Відхилення за весь період аналізу	
	2015	2016	2017	2018	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Активи, тис.грн	21 154 465	24 831 464	29 822 400	32 862 170	12 547 184	61,76
Зобов'язання, тис.грн	19 508 225	22 271 470	26 296 138	27 607 364	10 780 681	64,07
Депозитний портфель	18 324 933	21 802 425	25 266 526	26 355 271	17 388 932	193,94
в т.ч фіз. осіб	8 832 542	9 338 632	10 052 842	11 259 549	5 719 436	103,24
в т.ч. юрид. осіб	9 492 391	12 463 792	15 213 685	15 095 722	11 669 496	340,59
Кредитний портфель	13 398 541	15 211 493	17 420 991	21 880 185	7 236 169	49,41
в т.ч. фізичних осіб	6 359 999	4 666 297	4 835 604	6 052 860	920 340	17,93
в т.ч. юридичних осіб	7 038 542	10 545 196	12 585 387	15 827 325	6 315 830	66,40
Фінансовий результат, тис грн	(2 847 716)	962 010	917 651	1 974 310	1 712 783	654,92
Власний капітал, тис грн	1 646 240	2 559 995	3 526 262	5 254 806	1 766 503	50,64

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [27]

Протягом періоду моніторингу активи банку мають постійне зростання – в 2016 році сума даного показника перевищує суму попереднього періоду на 3 676 999 тис. грн. або на 17,38 %, в 2017 р., порівняно із 2016 р. зростання більш суттєве (+ 4 990 936 тис. грн., або + 20,1 %). В 2018 році активи ОТП Банку продовжили зростання і досягли рівня 32 862 170 тис. грн., що на 10,19 % більше ніж минулого року. Разом з тим суттєво підвищилась рентабельність активів, досягши рівня 6,3% у річному вираженні. Збільшення рівня прибутковості вдалося досягти завдяки зростанню долі споживчих кредитів у структурі робочого кредитного портфеля, підвищенні ефективності операційних процесів та виважених підходах щодо політики управління кредитними ризиками.

Кредитний портфель «ОТП Банку» у 2014 році склав 16 017 576 тис. грн., збільшившись на 1 893 747 тис. грн. порівняно з 2013 роком, за рахунок збільшення обсягів кредитування як фізичних, так і юридичних осіб. У 2015

році зменшився обсяг кредитування юридичних осіб, що вплинуло на загальний розмір кредитного портфеля банку, який склав 13 398 541 тис. грн. (на 2 619 035 тис. грн. менше порівняно з 2014 роком).

Дотримуючись обраної стратегії розвитку корпоративного бізнесу, у 2018 році ОТП Банк активно здійснював фінансування бізнесу, надаючи розширену лінійку кредитних продуктів. Слідуючи стратегії нарощування обсягів бізнесу та збільшення долі ринку, основним фокусом останніх років у сегменті роздрібногo бізнесу було збільшення об'ємів споживчого кредитування. У 2018 році ОТП Банк видав рекордну суму споживчих кредитів – 5,9 млрд грн, збільшивши її майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Загалом, у 2018 році банк значно збільшив кредитування юридичних осіб (+ 6 315 830 тис. грн.) порівняно з 2012 роком, що вплинуло на загальний розмір кредитного портфеля банку.

Аналізуючи зобов'язання банку, варто сказати, що банк проводить операції переважно із залученими коштами, тому збільшення зобов'язань свідчить про те, що банк залучає вклади нових клієнтів. Загалом, розмір зобов'язань банку у 2018 р. складає 27 607 364 тис. грн., що на 10 780 681 тис. грн. більше, ніж у 2012 році.

Депозитний портфель «ОТП Банку» у 2018 році склав 26 355 271 тис. грн., збільшившись на 17 388 932 тис. грн. порівняно з 2012 роком, за рахунок збільшення депозитів як фізичних, так і юридичних осіб. У депозитному портфелі банку переважають вклади юридичних осіб - 15 095 722 тис. грн..

У 2013 році власний капітал банку зменшився на 128 902 тис. грн., порівняно з 2012 р., і становив 3 359 401 тис. грн.. В результаті значних збитків протягом 2014 року власний капітал банку зменшився до 1 374 817 тис. грн.. В 2015 р. банк намагався збільшити розмір капіталу, шляхом емісії акцій банку, але в результаті збиткової діяльності ПАТ «ОТП Банк» у 2015 р. капітал банку збільшився лише до 1 646 240 тис. грн.. Протягом 2016-2017 років банк збільшив власний капітал, за рахунок збільшення акціонерного капіталу, на 966 267 тис. грн..

Фінансова криза негативно позначилася на платоспроможності позичальників та, відповідно, на якості активів банку. Спрямування значного обсягу коштів на формування резервів для відшкодування можливих втрат від активних операцій чинило тиск на капітал. З метою підтримання капіталізації на прийнятному рівні акціонери банку вживали заходів. Ефективна діяльність фінансової установи впродовж аналізованого періоду сприяла суттєвому нарощенню обсягу власних коштів та забезпечила можливість достроково виконати План капіталізації АТ «ОТП БАНК». Розмір власного капіталу банку у 2018 р. становить 5 254 806 тис. грн., що на 1 766 503 тис. грн. більше, ніж у 2012 році. Станом на кінець 2018 року норматив достатності капіталу суттєво перевиковується (нормативне значення 10%).

З наведених даних видно, що ПАТ «ОТП Банк» здійснює успішну та прибуткову діяльність. На початку аналізованого періоду, у 2012-2013 роках, банк отримав прибуток у розмірі 261 527 тис. грн. та 117 293 тис. грн. відповідно. Проте, протягом наступних двох років, у 2014-2015 рр., зафіксовано від'ємний фінансовий результат діяльності ПАТ «ОТП Банк». Загальний сукупний збиток у 2014 р. склав 1 999 097 тис. грн., а у 2015 р. – 2 847 716 тис. грн., і був спричинений, переважно, девальвацією національної валюти та необхідністю збільшити резерви на покриття збитків від знецінення за кредитами клієнтам. Завдяки правильним змінам в управлінських рішеннях та їх своєчасному виконанню протягом 2016-2018 років спостерігається тенденція до збільшення прибутку банку, порівняно з 2015 роком, в якому спостерігаються збитки в діяльності. Загалом, розмір чистого прибутку банку у 2018 р. складає 1 974 310 тис. грн., що на 1 712 783 тис. грн. більше, ніж у 2012 році.

Темп приросту основних показників діяльності банку за 2012-2018 рр. представлено в табл. 2.7. За аналізований період спостерігається зростання обсягів активів, зобов'язань і капіталу. У 2013 році, порівняно з 2012 роком, темпи приросту активів та пасивів мають від'ємне значення і становлять - 7,84% та -8,7% відповідно.



**Темп приросту основних показників «ОТП Банк» за 2012-2018 рр.  
(станом на 31.12)**

Показники	Результати за роки					
	2013/12	2014/13	2015/14	2016/15	2017/16	2018/17
Активи, %	-7,84	14,87	-1,63	17,38	20,10	10,19
Зобов'язання, %	-8,70	31,03	-3,09	14,16	18,07	4,99
Депозитний портфель, %	6,37	46,82	30,86	18,98	15,89	4,31
в т.ч. фізичних осіб	-2,34	42,77	14,35	5,73	7,65	12,00
в т.ч. юридичних осіб	20,45	52,14	51,18	31,30	22,06	-0,78
Кредитний портфель, %	-3,55	13,41	-16,35	13,53	14,53	25,60
в т.ч. фізичних осіб	15,43	7,37	-0,01	-26,63	3,63	25,17
в т.ч. юридичних осіб	-13,79	17,77	-27,11	49,82	19,35	25,76
Фінансовий результат, %	-55,15	-1804,37	42,45	-133,78	-4,61	115,15
Власний капітал, %	-3,70	-59,08	19,74	55,51	37,74	49,02

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [27]

Незважаючи на позитивний темп приросту кредитування фізичних осіб (+15,43%), темп приросту кредитного портфеля у 2013 році має від'ємне значення і становить -3,55%. Протягом 2016-2018 років спостерігається зростання активів банку. У 2016 р. приріст активів становив 17,38%, у 2017 р. - 20,1%, а у 2018 р. - 10,19%. Причиною є зростання обсягів кредитів для фізичних та юридичних осіб.

Зобов'язання ОТП Банку зростають, але меншими темпами ніж активи. У 2016 році приріст становив 14,16%, у 2017 р. - 18,07%, а у 2018 р. - 4,99%. Зростання відбувається за рахунок збільшення депозитного портфеля банку на 15,89% у 2017 році і на 4,31% у 2018 році.

Кредити юридичних осіб зросли на 49,82% у 2016 р., на 19,35% у 2017 р. та на 25,76% у 2018 р., а фізичних осіб зменшилися на 26,63 % у 2016 році та збільшилися на 3,63% у 2017 році, і на 25,17% у 2018 році. Збільшення темпів приросту кредитування відбулося внаслідок діяльності банку з розробки нових банківських продуктів. Банк розробляє нові пропозиції для існуючих клієнтів, покращує умови кредитів.

Завдяки співпраці з іншими організаціями банк здійснює фінансування підприємств з різних секторів економіки. Сукупний річний прибуток ОТП банку у 2018 році значно зріс, його приріст становить 115,15%.

Далі проаналізуємо рейтингові позиції банку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Рейтинг банку за основними показниками діяльності «ОТП Банк»  
за 2012-2018 рр. (станом на 31.12)\***

Показник позиція	Результати по роках, позиція						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Активи, рейтинг	16	18	15	14	13	11	9
Зобов'язання, рейтинг	16	17	15	14	13	11	10
Депозитний портфель в т.ч фізичних осіб	17	18	13	11	11	11	9
в т.ч. юридичних осіб	16	18	13	11	11	11	9
Кредитний портфель в т.ч. фізичних осіб	18	18	13	12	11	11	11
в т.ч. юридичних осіб	15	16	14	14	13	11	7
Фінансовий результат, рейтинг	7	7	7	5	5	5	6
Власний капітал, рейтинг	18	19	18	16	16	14	7
	10	11	51	36	3	6	5
	13	14	24	16	15	13	8

\*Примітка: розроблено автором на основі дослідження [27]

Протягом періоду моніторингу рейтингові позиції ПАТ «ОТП Банк» за основними показниками діяльності покращились. У 2012 році банк посідав 16 місце в рейтингу за обсягами активів та зобов'язань, 17 місце за обсягом депозитного і 15 місце за обсягом кредитного портфелів, 13 місце за розміром власного капіталу, входив до ТОП-10 найбільш прибуткових банків України.

У 2013 р. рейтингові позиції банку дещо погіршилися. Відтак, у рейтингу за обсягами активів банк опустився на 3 позиції та займав 18.

сходинку. За розмірами зобов'язань банк займав 17 сходинку, за обсягом депозитного портфеля – 18 місце і 16 місце за обсягом кредитного портфеля, 11 місце за розміром прибутку та 14 – за обсягом власного капіталу.

З 2014 року банк покращував свої показники у рейтингу за розміром активів та вже у 2018 р. ОТП Банк увійшов у ТОП-10 найбільших банків



України за рівнем активів та посів 9-те місце за обсягом активів. За розміром зобов'язань у 2018 році банк посів 10 місце.

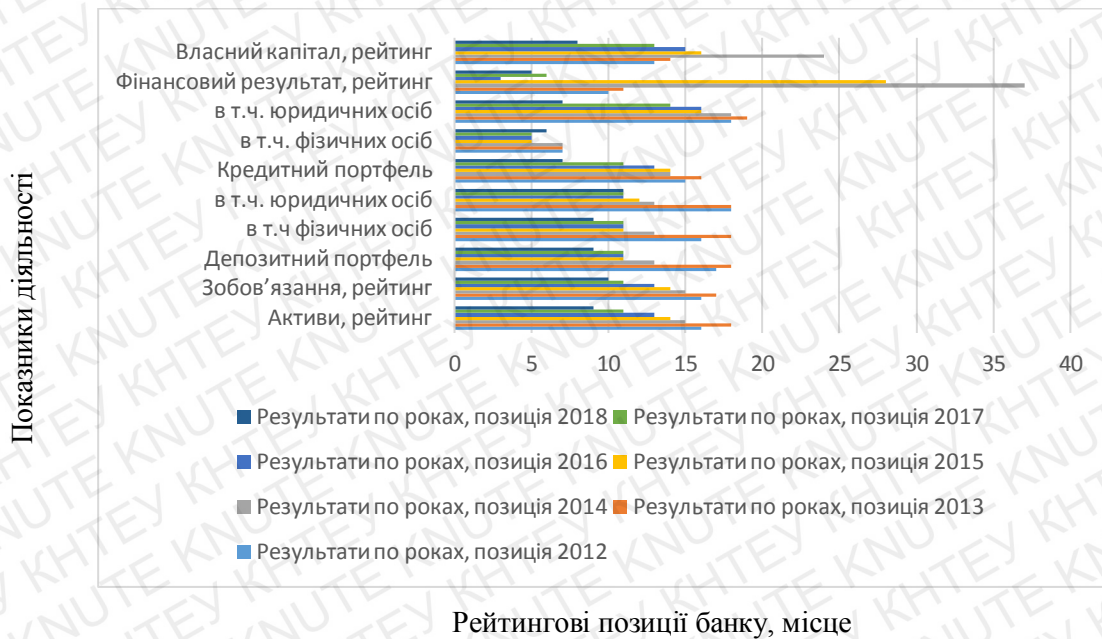


Рис. 2.2. Рейтингові позиції АТ «ОТП Банк» за 2012-2018 рр.\*

\*Примітка: розроблено за даними сайту [27]

Протягом 2015-2017 років банк займав 11 позицію в рейтингу банків за розміром депозитного портфеля, а у 2018 році посів 9 місце за даним показником. У 2018 р. банк посів 7 сходинку у рейтингу за розміром кредитного портфеля та 8 – за розміром власного капіталу. За підсумка 2018 року ОТП Банк посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку

Банк АТ «ОТП Банк» пропонує своїм клієнтам різні види кредитів. Для фізичних осіб надають автокредити, кредити на товари та послуги, на житло, готівкові кредити та під заставу депозиту. Також у банку є програма кредитування, яка спрямована на удосконалення у сфері енергоефективності в житловому секторі України у відповідності до європейських стандартів енергоефективності. Програму було розроблено ЄБРР. Проте з 1 жовтня поточного року ОТП Банк призупиняє видачу нових кредитів фізичним



особам. Для юридичних осіб пропонують новий кредит – відновлювальна кредитна лінія.

Також, ОТП банк, з метою покращення якості обслуговування та залучення нових клієнтів, відкриває відділення майбутнього - Future Branch. У відділенні відвідувачі зможуть здійснювати операції самостійно за допомогою ноутбука, депозитних боксів і сучасних банкоматів. Клієнти зможуть самостійно відкривати депозити, оформлювати кредити, оплачувати рахунки, вносити кредитні платежі, купувати валюту. У новому відділенні будуть доступні всі функції звичайного банку й кас. А після всіх банківських операцій гості зможуть самостійно приготувати і пригоститися кавою.

У відділенні майбутнього працюватимуть три співробітника – Newdigital Managers, які зустрічатимуть клієнтів, координуватимуть і допомагатимуть здійснити операції.

Відділення – це симбіоз трьох складових: банку, кафе й середовища атмосфери Apple Store –інноваційності, технологічності, модернізації.

Також, ОТП банк надає послугу, яка дозволяє контролювати рух коштів та керувати Вашими фінансами з будь-якої точки світу, маючи під рукою доступ до мережі інтернет - OTP Smart. Функціонал виконання платежів розраховано на надання максимальних можливостей для перерахування коштів: поповнення платіжних карт, виконання грошових переказів у гривні та іноземній валюті, як у межах банку так і за його межами, SWIFT-перекази, робота з кредитами та депозитами. Система передбачає можливість збереження шаблонів реквізитів для переказів, що використовуються найчастіше.

На початку 2016 року банк запустив продаж ексклюзивного пакету Premium Black Edition для преміального сегмента. Це преміум-сервіс, програми бонусів та лояльності, а також преміальний набір опції для подорожей, які допоможуть його власнику значно заощадити час. Преміум-сервіс в рамках нового пакета передбачає для клієнта зручні опції:

- персональний менеджер, який на зв'язку 24/7;

- окрема Premium Line інформаційного центру ОТП Банку;
- преміум консьерж-сервіс;
- спеціальний курс валют при валютних операціях;
- доставка карти в офіс клієнта;

З березня 2019 року держателі карток Mastercard та Visa від ОТП Банк можуть користуватися Apple Pay – легким, захищеним та індивідуальним платіжним інструментом, який повністю змінює сферу мобільних платежів, пропонує швидкість та зручність.

В основі Apple Pay лежить безпека та конфіденційність. Якщо додати кредитну або дебетову картку в Apple Pay, сам номер картки не зберігається ні у пристрої, ні на серверах Apple

Apple Pay сприяє легкому здійсненню онлайн-покупок у додатках і на веб-сайтах за допомогою Touch ID або подвійного кліка бокової кнопки, а також підтвердження операції через Face ID. Для полегшення введення бізнесу клієнтам, ОТП банк запустив beta-версію мобільного банкінгу для підприємців – EVOLUTE by OTP. Це зручний мобільний додаток з великим набором опцій для ведення власного бізнесу за допомогою смартфона. Всі операції клієнти зможуть проводити в онлайн форматі, без відвідування відділень.

Отже, нами ретельно проаналізовані як показники діяльності системних великих банків України, а також показники досліджуваного банку, в результат чого виявлено потенціал подальшого зростання. Аналіз репутації банків України та АТ «ОТП Банк» надали можливості визначити необхідність її покращення для всіх груп стекхолдерів для підвищення частки та рейтингу банку на ринку

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

#### 3.1. Розробка нових інструментів управління репутацією банку

Ділова репутація банку формується під впливом ряду факторів, включаючи: фінансовий стан; репутацію першої особи банку; соціальну позицію банку (наприклад, наявність благодійних програм); якість сервісу; поведінку персоналу; рекламну та брендову політику; взаємини з державою і регулюючими органами; географію банку; наявність авторитетних клієнтів (участь у міжнародних проектах, рейтинги, премії та ін.).

Рейтинговий метод оцінки ділової репутації полягає в ранжуванні групи банків за рядом показників. За експертів, що оцінюють відповідність організації тим чи іншим критеріям, можуть виступати як професійні експерти, так і референтні групи населення (аналог соціологічних опитувань). В Україні дослідження, присвячене діловій репутації українських банків, щорічно проводять провідний український бізнес-портал Delo.UA та бізнес-портал Prostobankir.com.ua. Рейтинги впізнаваності та довіри споживачів складаються за результатами опитування громадської думки на основі міжнародної методики Global Reputation Index (GRI), розробленої відповідно до управлінських принципів Reputation Institute [7].

Серед чинників, що враховуються цією методикою, зазначимо “дружелюбність” зовнішнього середовища до компанії, знання споживачами окремих брендів і ставлення до них, а також якість інформаційного поля (обсяг і тональність згадувань про компанію в засобах інформації).

Крім рейтингів ділової репутації, існують близькі до них рейтинги корпоративного управління (РКУ). В рамках РКУ отримують оцінку багато факторів, що безпосередньо впливають на рівень ділової репутації компанії, насамперед взаємини між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими фінансово зацікавленими особами. Наявність високого рейтингу



корпоративного управління працює на поліпшення ділової репутації компанії. На жаль жоден з банків такого рейтингу поки не має. Існує рекомендаційний метод, який полягає в обговоренні ділової репутації фірми експертами PR-компаній і у виробленні рекомендацій щодо її поліпшення. Так само, як і при рейтинговому методі, фахівці аналізують кожен компонент ділової репутації оцінюваної компанії, але ніякого порівняння з іншими учасниками ринку не проводять. За результатами подібного дослідження складають аналітичну довідку, що передається менеджменту банку.

Світова практика визнає, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії та має свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації. В таблиці 3.1. наведена методика оцінки репутації банку.

Таблиця 3.1.

### Складники ділової репутації банку\*

Складники	Джерело інформації					Усього
	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	
Імідж (емоційна привабливість)	+			+		2
Гудвіл	+					1
Фінансові показники (фінансова стійкість)	+	+	+	+	+	5
Організаційна культура	+	+				2
Репутація керівника (топ-менеджменту)	+	+			+	3
Соціальна відповідальність	+		+		+	3
Захист навколишнього середовища					+	1
Якість продукції (сервісу)	+	+	+	+	+	5
Відносини з партнерами			+			1
Інновації		+		+	+	3
Інвестиційна привабливість					+	1
Присутність на міжнародних ринках		+		+		2
Порядність та законотворчість		+	+			2
Професійна етика			+			1
Благодійна діяльність			+			1
Історія банку				+		1
Інформаційна прозорість				+		1
Корпоративна культура				+		1
Грамотна рекламна, брендингова політика, PR				+		1

\*Примітка: розроблено автором на основі [47]

Ділова репутація є безпосередньо взаємозалежною з усіма складниками економічної безпеки банку. Кожний складник економічної безпеки впливає на зростання ділової репутації банку, з іншого боку, позитивна ділова репутація сприяє забезпеченню економічної безпеки банку, тому виникає необхідність визначення взаємозв'язку цих складників, дієвості і характеру заходів щодо управління ними. Кожному елементу ділової репутації присвоюємо бали від 1 до 10, де 1 – мінімальне значення, 10 – максимальне.

Не будемо присвоювати вагомості складників репутації, адже вони доповнюють один одного та є рівноправними. Ділова репутація є безпосередньо взаємозалежною з усіма складниками економічної безпеки банку. Кожний складник економічної безпеки впливає на зростання ділової репутації банку, з іншого боку, позитивна ділова репутація сприяє забезпеченню економічної безпеки банку, тому виникає необхідність визначення взаємозв'язку цих складників, дієвості і характеру заходів щодо управління ними. Кожному елементу ділової репутації присвоюємо бали від 1 до 10, де 1 – мінімальне значення, 10 – максимальне. Не будемо присвоювати вагомості складників репутації, адже вони доповнюють один одного та є рівноправними.

У банківській теорії і практиці широко представлені різні методики оцінки банківських ризиків: за допомогою системи коефіцієнтів, на основі рейтингової (інтегральної) оцінки, бально-ваговий метод, метод діагностики зниження вірогідного рівня фінансового благополуччя або банкрутства, статистичні, аналітичні, експертні методи, метод аналогій, моделювання (сценарний аналіз) тощо. Особливе місце в аналізі ризиків у сфері банківських послуг займає ризик втрати ділової репутації (репутаційний ризик), який з кожним роком набуває все більшої значущості, але у науковців та практиків відсутня єдина думка щодо оптимальних методичних підходів до оцінки репутаційних ризиків банків. Зауважимо, що особливість ділової репутації, її комплексний характер значно обмежує інструментально-методичні підходи до оцінки і виміру репутаційних ризиків.

Таблиця 3.2

### Заходи забезпечення репутаційної безпеки залежно від етапу розвитку банку\*

Стадії життєвого циклу банку/головні цілі репутаційної політики банку	Заходи забезпечення репутаційної безпеки
Формування / створення банку з виходом на певний сегмент ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення оперативних цілей та планів функціонування банку;</li> <li>– сегментація ринку згідно з планами;</li> <li>– підбір висококваліфікованого персоналу;</li> <li>– розроблення фірмового стилю банку;</li> <li>– створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів;</li> <li>– підготовка та розсилка інформаційних повідомлень щодо продуктів та стратегії розвитку банку;</li> <li>– проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку банку;</li> <li>– формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку;</li> <li>– програми лояльності банку;</li> <li>– побудова репутації в соціальних медіа (SMM ORM – Social MediaMarketing on-line reputation management);</li> <li>– робота зі ЗМІ: написання статей, участь у певних онлайн-шоу та інтерв'ю, що сприятимуть формуванню іміджу банку та укріпленню його репутації (Public ORM)</li> </ul>
Зростання / закріплення банку на захоплених позиціях і стабільна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження і зміцнення традицій серед співробітників банку, створення корпоративного духу;</li> <li>– створення загального стилю офісу банку відповідно до його традицій;</li> <li>– активізація маркетингових досліджень;</li> <li>– створення інноваційних дослідницьких структур;</li> <li>– підкреслення в рекламі стабільної діяльності банку;</li> <li>– постійний зв'язок із наявними клієнтами;</li> <li>– реклама технологій банку;</li> <li>– застосування соціальної реклами,</li> <li>– активне використання фірмового стилю банку;</li> <li>– початок діяльності з PR;</li> <li>– просування в мережі Інтернет, а точніше в пошукових системах (наприклад, Google, Yandex, Meta) потрібної для побудови правильної репутації документів, які мають потрапити на першу сторінку пошукової видачі (SEO ORM)</li> </ul>
Зрілість / інноваційна діяльність банку з метою розширення ринку за стабільного положення на займаних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулювання інноваційної діяльності банку;</li> <li>– персонал приймає участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо;</li> <li>– мотивація персоналу і забезпечення соціальних гарантій;</li> <li>– відкриття філій банку в регіонах, вихід на міжнародні ринки;</li> <li>– створення пробних нових напрямів діяльності;</li> <li>– постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами;</li> <li>– початок рекламної кампанії інноваційних проєктів банку;</li> <li>– активна участь у суспільному житті, публічні заходи різного рівня;</li> <li>– розширення соціальної реклами, благодійність, спонсорство;</li> <li>– робота з відгуками та коментарями у блогах, на форумах, тематичних сайтах (SERM ORM)</li> </ul>
Спад / відродження / трансформація банку призводить або до його стагнації та банкрутства, або до чергового відродження	<p>Якщо трансформація банку призводить або до його стагнації та банкрутства, то банк виконує свої зобов'язання, підтримує зв'язки з клієнтами. Якщо банк вийшов на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення фінансових інвестицій;</li> <li>– заходи з професійного розвитку персоналу;</li> <li>– акцент на якості послуг, соціальній відповідальності, турботі про клієнтів та партнерів;</li> <li>– встановлення оптимальної цінової політики;</li> <li>– проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, націлених на підтримку іміджу та репутації;</li> <li>– робота з «уряткування» репутації під час кризових ситуацій, нападу конкурентів, інформаційної війни та ін. (Crisis ORM)</li> </ul>

\*Примітка: розроблено автором на основі [20]



Загалом, система складових репутаційної безпеки направлена на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, як зовнішньо-векторних, а саме тих, що загрожують банківській установі ззовні, так і внутрішньо-векторних - тих, що продукуються (без)діяльністю банківської установи. Ефективний менеджмент економічної безпеки банківської установи має проявлятися в ефективному процесі управління її елементами, а саме у створенні дієвої системи внутрішнього контролю банківської установи дієвими інструментами якої є процесне управління та контроль. Отже, умови сучасного економічного становища вимагають від банків створення ефективної системи внутрішнього контролю, основним завданням якої є забезпечення економічної безпеки банківської установи.

Дана система є новітньою та офіційно започаткована Національним банком України Постановою № 867 від 29.12.14 Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю [18], у якому розкривається її сутність та основні елементи, що системно забезпечують ефективну економічну безпеку банку.

Для економічної безпеки велике значення мають не стільки самі показники, скільки їх порогові значення, тобто допустимі величини, недодержання яких буде перешкоджати оптимальному розвитку діяльності та бізнес процесам банку, зумовлювати формування негативних тенденцій його економічної безпеки. Система значень має бути розроблена кожним банком окремо, в залежності від його напрямку та масштабу діяльності. Проте показники мають перевищувати нуль у будь-якому разі. Найвищий ступінь економічної безпеки банку досягається при умові, знаходження повного комплексу показників в рамках допустимих меж порогових значень, та порогові значення одного показника не мають досягатися за рахунок іншого.

### 3.2. Рекомендації щодо поліпшення репутації АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП банк» відноситься до системно важливих банків України. Протягом багатьох років банк займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг, про що свідчить розмір його частки в банківській системі. Протягом 2012-2019 рр. спостерігається не тільки збереження існуючих позицій, але й підвищення частки важливих показників АТ «ОТП Банк» на банківському ринку, прослідковується тенденція до зростання показників. Але банк має певні проблеми з репутаційними ризиками, що надає йому вразливості.

Для вироблення нової стратегії здійснимо більш глибокий аналіз його показників та репутації. Спочатку визначимо значущість банку у банківській системі України.

Таблиця 3.3

#### Частка показників «ОТП Банк» в банківській системі за 2012-2018 рр. (станом на 31.12)\*

Частка показника в банківській системі	Результати по роках, %						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Активи, % в банківській системі	1,80	1,47	1,63	1,73	2,02	2,21	2,42
Зобов'язання, % в банківській системі	1,76	1,42	1,72	1,73	2,00	2,21	2,29
Депозитний портфель, % в банківській системі	1,50	1,36	1,95	2,45	2,57	2,72	6,13
в т.ч. фізичних осіб	1,50	1,22	1,83	2,25	2,18	2,09	2,21
в т.ч. юридичних осіб	1,50	1,58	2,12	2,66	2,97	3,56	3,51
Кредитний портфель, % в банківській системі	2,11	1,77	1,83	1,92	2,82	3,10	2,28
в т.ч. фізичних осіб	3,84	4,08	4,36	6,54	6,28	5,25	5,31
в т.ч. юридичних осіб	1,70	1,25	1,33	1,17	2,27	2,68	3,34
Фінансовий результат, % в банківській системі	5,34	8,17	3,81	3,96	-0,50	-3,53	8,84
Власний капітал, % в банківській системі	2,05	1,74	0,93	1,76	2,22	2,21	3,39

\*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [27]

Починаючи з 2012 року частка активів банку збільшилась на 0,62 % і у 2018 році становить 2,42 %. Також, на 0,53% збільшилась частка зобов'язань

банку і у 2018 році цей показник становить 2,29 % в банківській системі. Значно збільшилась частка депозитного портфеля ОТП банку в банківській системі та в 2018 р. вона становить 6,13 %. Частка кредитного портфеля банку в банківській системі становить 2,28%. Доволі висока частка фінансового результату ОТП Банку в банківській системі – 8,84%. У 2018 році на 1,34% збільшилась частка капіталу банку в банківській системі (3,39%), порівняно з 2012 роком.

Банк проводить різноманітні маркетингові заходи для популяризації банку і залучення нових клієнтів (для залучення коштів на вклади та надання кредитів і кредитних карток). Так, представники банку беруть участь у спортивних заходах, бізнес платформах, проектах НБУ («Банк Майбутнього»), виступають партнерами в організації культурних заходів.

Сукупний річний прибуток ОТП банку за 2017 та 2018 роки значно зросли. Так, за результатами 2017 року приріст прибутку становив 29,07%, а у 2018 році – 114,20%. Основну частину доходу становлять процентні доходи від надання кредитів.

Процентні доходи від операцій з юридичними особами переважають у 2018 році, адже частка кредитів юридичним особам становить 72,34% від загального обсягу кредитного портфеля.

Отже, в результат дослідження було визначено, що банк має вагомий вплив на банківську систему України та потенціал розвитку.

Для розробки подальшої стратегії розвитку та зниження репутаційних ризиків, нами здійснено SWOT-аналіз АТ «ОТП Банку» та стратегії його розвитку на 2019-2020 рр.

В результаті аналізу ми визначили чотири напрямки стратегій, як ми ретельно розкриємо: розширення участі на ринку корпоративних клієнтів за рахунок наявності широкого спектру банківських послуг для юридичних осіб.



**SWOT-аналіз АТ «ОПІ Банку» та стратегії його розвитку  
на 2019-2020 рр.**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Бал</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Бал</b>
1. Досвід роботи на ринку, бездоганна репутація	8	1. Значний обсяг проблемної та потенційно проблемної заборгованості	8
2. Лідуючі позиції на ринку банківських послуг по зростанню корпоративного і роздрібного бізнесу	8	2. Високий рівень операційних ризиків	8
3. Статус системно важливого банку за даними НБУ	7	3. Висока вартість деяких послуг у порівнянні із конкурентами	7
4. Діджиталізація та активне впровадження інноваційних клієнтських сервісів	9	4. Низькі, у порівнянні із конкурентами, процентні ставки за вкладами у національній валюті та низька дохідність депозитів банку в іноземній валюті	7
5. Активне фінансування бізнесу, широка лінійка кредитних продуктів	8	5. Кредити готівкою (до 50 тис.грн) передбачають дуже високий розмір переплати, особливо за рахунок щомісячної комісії	8
6. Збільшення обсягів споживчого кредитування	8	6. Порівняно невелика мережа банківських відділень та банкоматів, які знаходяться тільки у великих містах	6
7. Найпривабливіші умови кредитування і підтримки аграріїв (1 місце) та глибоке знання аграрної специфіки	9	7. Плинність кадрів	6
8. Індивідуальний підхід до кожної угоди і до кожного клієнта з урахуванням його потреб	7	8. Середній розмір заробітної плати	6
9. Орієнтація на довгострокові партнерські відносини з клієнтами	8	9. Недостатня ефективність роботи маркетингової служби банку	6
10. Висока якість сервісу	7		
11. Кваліфікаційний і високопрофесійний склад команди; навчання та розвиток професійних якостей співробітників на постійній основі	7		
<b>Середній бал</b>	<b>8</b>	<b>Середній бал</b>	<b>7,3</b>
<b>Можливості (O)</b>	<b>Бал</b>	<b>Загрози (T)</b>	<b>Бал</b>
1. Розвиток діджитал-проектів для поліпшення обслуговування клієнтів (запуск нового Клієнт-банку для великого бізнесу, вдосконалення мобільного сервісу для підприємців)	9	1. Вихід на ринок нових конкурентів або закріплення ринкових позицій існуючих конкурентів з аналогічними продуктами і послугами	8
2. Розширення ланки миттєвих беззаставних продуктів фінансування клієнтів середнього та малого бізнесу	8	2. Зменшення доходів та операційного прибутку за рахунок переходу клієнтів до конкурентів	8
3. Розвиток регіональної мережі: відкриття відділень нового формату; ремонт та релокація існуючих відділень	7	3. Зменшення кількості корпоративних клієнтів	7
4. Поглиблення відносин з існуючими клієнтами, тісні контакти з іншими організаціями	8	4. Зміна клієнтських переваг	7
5. Вдосконалення продуктової лінійки та сервісів	7	5. Високі темпи зростання ризиковості кредитних операцій	8
6. Збільшення частки на ринку	7	6. Втрата довіри та погіршення статусу стабільного банку в очах корпоративних клієнтів банку	7
7. Підвищення рейтингових позицій банку	8	7. Несприятливі зміни законодавства або нормативної бази	8
8. Скорочення обсягів проблемної та потенційно-проблемної кредитної заборгованості	8	8. Зростання інфляції і процентних ставок, нестабільна економічна ситуація	7
<b>Середній бал</b>	<b>7,8</b>	<b>Середній бал</b>	<b>7,5</b>

\*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [27]

2. Розширення масштабів роботи з корпоративними клієнтами за рахунок лінійки тарифних пакетів банку, яка розроблена для задоволення потреб компаній різних сегментів та обсягів виручки

3. Розширення послуг з використанням системи інтернет-банкінгу для юридичних осіб, що дозволить клієнтам мати доступ до банку з будь-якої точки світу.

4. Покращення якості обслуговування клієнтів за рахунок впровадження інноваційних банківських сервісів: онлайн-спілкування з клієнтом за допомогою чату та чат-боту, оснащення зон самообслуговування відділень платіжними депозитними терміналами та іншим цифровим обладнанням

5. Залучення уваги корпоративних клієнтів та проведення рекламної кампанії послуг, що надаються банком за рахунок наявності вигідних умов кредитування агробізнесу

6. Поглибити відносини з існуючими клієнтами, а також налагодити тісні контакти з іншими організаціями використовуючи глибоке знання аграрної специфіки

7. Враховуючи досвід роботи на ринку та враховуючи потреби клієнтів, розробити дизайн «відділення майбутнього», яке буде адаптовано під операції, що проводяться клієнтами

Наступними групами стратегій є пакет ST-стратегій:

1. Використання індивідуального підходу до обслуговування окремих корпоративних клієнтів та наявність вигідних умов кредитування агробізнесу дасть змогу утримати клієнтів від переходу до конкурента

2. Зниження відсоткових ставок по кредитах для корпоративних клієнтів за рахунок залучення більш дешевих ресурсів

3. Здійснення прогнозування та виявлення потреб клієнта за допомогою проведення опитувань, анкетувань. Проведення чіткого аналізу ринку з метою майбутнього прогнозування

4. Підвищення гнучкості системи для більш швидкого і ефективного реагування на зміни

Для нівелювання загроз пропонуємо застосовувати WO-стратегії:

1. Мінімізація рівня кредитного ризику за допомогою розширення асортименту банківських продуктів та послуг для корпоративних клієнтів з урахуванням сучасних тенденцій банківського сектору, диверсифікація кредитного портфеля
2. Оптимізація мережі відділень з подальшим підвищенням їх ефективності дасть можливість розширення регіональної мережі
3. Встановлення вартості банківських продуктів та послуг на конкурентному рівні можливе за рахунок залучення нових корпоративних клієнтів, підвищення ступеня довіри юридичних осіб до банківської установи.

Сам ризикові та важливі є WT-стратегії:

1. Поступове зменшення обсягів проблемної та потенційно проблемної заборгованості
2. Вдосконалення роботи відділу маркетингу з питань взаємодії з клієнтами, їх вчасної проінформованості мінімізує ризик переходу клієнтів до конкурентів.

Отже, в результаті аналізу ПАТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг методом SWOT-аналізом, ми отримали сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для банку на ринку банківських послуг.

На сьогодні, банк ставить перед собою дві стратегічні мети:

- стати лідером у сфері надання фінансових послуг, основною цінністю яких є високопрофесійна експертиза;
- ідентифікуватись як основний партнер клієнтів корпоративної, роздрібною лінії, клієнтів преміум-сегменту, а також їхнього бізнесу.

З метою чіткого визначення базового стану банку проаналізуємо фактичні та прогнозовані показники діяльності АТ «ОТП Банк» за 2016-2019 рр. (таблиця 3.5).



Таблиця 3.5

**Фактичні та прогнозовані показники діяльності АТ «ОТП Банк»  
за 2016-2019 рр. (станом на 31.12)**

Показники, тис грн	Фактичні показники 2016-2018, тис грн			План показник 2019	Темп приросту, %			
	2016	2017	2018		16/17	17/18	19/18	
Активи	24 831 464	29 822 400	32 862 170	47366 522	20,10	10,19	20,56	
Пасиви	22 271 470	26 296 138	27 607 364	34 568 544	18,07	4,99	25,47	
Капітал	2 559 995	3 526 262	5 254 806	7 552 678	37,74	49,02	40,33	
Сукупний річний прибуток	868 722	1 121 267	2 401 724	3 455 434	29,07	17,20	22,500	
Кредити ЮО	10 545 196	12 585 387	15 827 325	18 537 554	19,35	25,76	20,50	
Кредити ФО	4 666 297	4 835 604	6 052 860	7 506 623	3,63	25,17	22,23	
Кредитний портфель разом	15 211 493	17 420 991	21 880 185	25 633 432	14,53	25,60	21,32	
Частка	ЮО	69,32	72,24	72,34	70,00	4,21	0,13	-2,24
	ФО	30,68	27,76	27,66	25,00	-9,51	-0,34	+1,66
Депозити ЮО	12 463 792	15 213 685	15 095 722	28 453 222	22,06	-0,78	20,12	
Депозити ФО	9 338 632	10 052 842	11 259 549	15 765 646	7,65	12,00	35,63	
Депозитний портфель загалом	21 802 425	25 266 526	26 355 271	27 311 523	15,89	4,31	10,00	
Частка	ЮО	57,17	60,21	57,28	55,00	5,33	-4,87	-1,28
	ФО	42,83	39,79	42,72	45,00	-7,11	7,38	+2,38

\*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [27]

За три періоди, які були проаналізовані, спостерігається зростання обсягів активів, зобов'язань і капіталу. Так, активи зросли на 20,10% у 2017 році і на 10,19% у 2018 році. Причиною є зростання обсягів кредитів для фізичних та юридичних осіб. Нами програмовано стійкий розвиток та планові показники не менше ніж 20%- 25% річних

Кредити юридичних осіб зросли на 19,35% у 2017 році та на 25,76% у 2018 році, а фізичних осіб – на 3,36% у 2017 році, і на 25,17% у 2018 році. Проте частка кредитів фізичних осіб скоротилася (27,76% у 2017 році і 27,66%

у 2018 році), а юридичних осіб – зросла (72,24% у 2017 році і 72,34% у 2018 році). Причиною стала діяльність банку з розробки нових банківських продуктів. Банк розробляє нові пропозиції для існуючих клієнтів (Кредит на купівлю транспортного засобу), покращує умови кредитів (оновлений кредит для купівлі житла «Ново будова»). Завдяки співпраці з іншими організаціями банк здійснює фінансування підприємств з різних секторів економіки. Так, ОТП банк у червні 2019 році почав співпрацю з виробниками органічної сільськогосподарської продукції. Нами програмовано стійкий розвиток та планові показники не менше ніж 20% - 25% річних

Для отримання доходів від кредитної діяльності ОТП банк розширює перелік швидких та простих кредитних продуктів та пропонує кредитну лінію «Миттева» для клієнтів малого та середнього бізнесу.

Також, ОТП Банк впровадив низку миттевих кредитних продуктів: «Агро кредит Миттевий» з рішенням за 1 день, «Овердрафт Гостинний» з грошима за 3 дні, «Тендерна гарантія Миттева» з рішенням за 2 години.

Зростають зобов'язання банків, проте меншими темпами ніж активи. Так, у 2017 році приріст становив 18,07%, а у 2018 – 4,99%. Зростання відбувається за рахунок збільшення депозитного портфеля банку на 15,89% у 2017 році і на 4,31% у 2018 році. У 2018 році скоротилася частка депозитів юридичних осіб і становила 57,28%, порівняно до 2017 року – 60,21%. Проте, частка депозитів фізичних осіб зросла і у 2018 році становила 42,72%.

Для залучення більшого обсягу коштів банку пропонуємо, з счня 2020 р. депозит для клієнтів сегментів Premium+ та Private Banking+ з використанням мобільних додатків

У дослідженні була здійснена оцінка репутаційного ризику з використанням статистичних методів оцінки репутаційних ризиків банку. Дослідження було проведено на основі публічної звітності державних банків України: АТ КБ «Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк», АТ «Укрексімбанк».

Методика заснована на застосуванні статистичних методів оцінки репутаційних ризиків передбачає побудову функціональних залежностей і розрахунок вірогідності настання ризику на засадах статистичних методів дисперсії та коефіцієнтів варіації. Функцією є репутація кредитної організації, а параметрами-аргументами рекомендується вибрати такі показники, як рентабельність капіталу ROE; розмір гудвілу; частка вільних власних ресурсів у активах банку; коефіцієнт ризикованості активів; частка працюючих активів у сукупних активах; коефіцієнт ефективності платних пасивів; коефіцієнт ризикованості кредитних операцій; частка простроченої заборгованості в загальній сумі заборгованості за кредитами; індекс надійності, що відбиває репутаційний складник банку (табл. 3.6).

Розрахунок показників проведемо на основі фінансової звітності досліджуваних банків [25, 26] та рейтингової оцінки банків України [32].

Отриманий розрахунковий показник репутаційного ризику класифікується як: в інтервалі від 0 до 0,4 – високий рівень ризику; в інтервалі від 0,41 до 0,70 – середній рівень ризику; в інтервалі від 0,71 до 1 – низький рівень ризику.

Таблиця 3.6

**Основні показники оцінки репутації банку за статистичним методом [16]**

№	Назва показника	Розрахунок
1	ROE	Чистий дохід банку/Власний капітал
2	Гудвіл	Частка гудвілу в активах банку
3	Частка вільних власних ресурсів в активах банку	Прибуток/Сукупні активи
4	Коефіцієнт ризикованості активів	Активи, зважені за рівнем ризику/Сукупні активи
5	Частка працюючих активів в чистих активах	Дохідні активи/Активи всього
6	Коефіцієнт ефективності платних пасивів	Дохідні активи / Платні пасиви
7	Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	Величина сукупного кредитного ризику / Активи, зважені за рівнем ризику
8	Частка простроченої заборгованості в загальній заборгованості	Прострочена заборгованість / Загальна сума заборгованості
9	Індекс надійності	Фінансовий рейтинг

\*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [32]



Нами проведено оцінку репутаційного ризику за цим методом, для чого здійснено аналіз показників тієї ж самої групи банків, результати наведені в табл. 3.7. В результаті аналізу нам буде відомо як відбувається оцінка

Таблиця 3.7

**Основні показники оцінки репутації ОТП Банк за 2012-2018 рр.  
(станом на 01.01)\***

Показник	Рік						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ROE, %	0,03	0,061	-2,379	-1,628	0,431	0,329	0,388
Гудвіл	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Частка вільних ресурсів в активах банку	0,0047	0,0109	-0,1388	-0,1267	0,0386	0,0374	0,0575
Коефіцієнт ризикованості активів	4,25	6,93	8,19	9,35	10,45	26,98	23,05
Частка працюючих активів в загальних активах	0,84	0,86	0,8	0,79	0,79	0,78	0,84
Коефіцієнт ефективності пасивів	1,02	1,04	0,85	0,86	0,87	0,88	0,98
Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	1,86	1,58	1,17	2,36	2,96	4,21	5,75
Частка простроченої заборгованості в загальній сумі заборгованості	0,32	0,38	0,31	0,12	0,34	0,23	0,15
Індекс надійності	0,260417	0,273224	0,310559	0,269542	0,286533	0,258398	0,240964

\*Примітка: розроблено на основі [26; 27]

За результатами дослідження, АТ «Ощадбанк» і АТ «Укресімбанк», АТ «ОТП Банк» мають переважно високий рівень ризику протягом оцінюваного періоду. Змінну динаміку має АТ КБ «Приватбанк»: з 2016 року, коли відбувалася націоналізація банку і донині спостерігається погіршення репутаційних показників банку.

Отже, було проведено оцінку ймовірності виникнення репутаційного ризику на основі статистичного методу. Варто зазначити, що цей метод має ряд переваг та недоліків. Серед недоліків можна виділити те, що статистичними методами ризик оцінюється на основі фактичних даних, але охоплює тільки фінансовий складник. Позитивним моментом є те, що оцінка виникнення ризику втрати ділової репутації статистичним методом є більш точною, ніж, наприклад, методом бально-вагових оцінок, оскільки враховує більше ризикових факторів і виключає ризик неврахування експертами ризикових факторів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Враховуючи, що репутація формується у свідомості стекхолдерів, то одним з найважливіших показників діяльності банків є його транспарентність. Транспарентність інформації банку – це комплексний показник відкритості банку, який відображає адекватність вимогам користувачів, рівень повноти, ясності, достовірності, актуальності розкриття та доступності інформації про поточний стан і перспективи діяльності банку на своєчасній та регулярній основі через офіційні й неофіційні джерела поширення даних серед усіх зацікавлених осіб, для забезпечення прийняття ними ефективних економічних рішень, створюючи при цьому сприятливе інституційне середовище для стабільного розвитку банківської системи та формування високого рівня довіри до фінансово-кредитних інституцій.

2. Репутація для банку є одним з важливих нематеріальних активів, конкурентною перевагою, базою для створення додаткової вартості. Сьогодні особливої актуальності набули підходи щодо розкриття напрямів формування репутації за різними групами стейкхолдерів: інвесторів, акціонерів, партнерів, співробітників, працівників, держави, засобів масової інформації та клієнтів, і є чи не найважливішим фактором, що має вплив на стабільність банку.

3. Визначено, що з репутацією, маючи на меті зменшити збитки чи збільшити прибуток, можливо проводити певні маніпуляції такі як: оцінювання показників, визначення ризиків, корекція показників завдяки важелям впливу на кожну групу, що матиме позитивний вплив на банк за умови врахування усіх факторів взаємозв'язку між стейкхолдерами та розробки банком власної методології та алгоритму впливу на окрему групу.

4. Аналізуючи розкриття банками інформації, можна зробити висновок, що банківські установи розкривають інформацію відповідно до вимог НБУ. В той же час, можна стверджувати, що розкриття інформації в більшості випадках носить формальний характер. Проведене дослідження дало нам поняття про транспарентність інформації банків, що це за показник, чим він

характеризується та яким способом його можна визначити. Таке дослідження необхідно для того, щоб показати банкам наскільки зрозумілою є для клієнта їх подача інформації через канали зв'язку. Далі визначимо вартість гудвілу системних банків України. Вважаємо доцільним для отримання більш об'єктивної оцінки результатів діяльності вітчизняних банків використовувати рейтинг ділової репутації банку як складова загального рейтингу стійкості банків, який щомісячно публікується Міністерством фінансів України.

5. Таким чином, загальний рейтинг стійкості банків буде визначатись як середня вже за чотирма критеріями, а саме критеріями стресостійкості, лояльності вкладників, оцінки аналітиків та вартості ділової репутації. Результати розрахунку загального рейтингу стійкості банків з рекомендованим урахуванням гудвілу станом на початок 2019 р., що свідчать про те, що з урахуванням ділової репутації підвищили свій рейтинг АТ «Райффай-зен Банк Аваль», ПАТ «Кредобанк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Ідея Банк», а у таких банків, як АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», ПАТ «Правекс банк», рейтинг значно знизився.

6. Один з найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектора України. В Україні АТ «ОТП Банк» виступає флагманом банківської групи ОТП, зареєстрованої Національним банком України, до складу якої також входять ТОВ «КУА «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Лізинг». В 2018 році активи ОТП Банку продовжили зростання і досягли рівня 32 862 170 тис. грн., що на 10,19 % більше ніж минулого року.

7. З наведених даних видно, що ПАТ «ОТП Банк» здійснює успішну та прибуткову діяльність. На початку аналізованого періоду, у 2012-2013 роках, банк отримав прибуток у розмірі 261 527 тис. грн. та 117 293 тис. грн. відповідно. Проте, протягом наступних двох років, у 2014-2015 рр., зафіксовано від'ємний фінансовий результат діяльності ПАТ «ОТП Банк».

8. Завдяки співпраці з іншими організаціями банк здійснює фінансування підприємств з різних секторів економіки. Сукупний річний прибуток ОТП банку у 2018 році значно зріс, його приріст становить 115,15%.



9. Протягом 2015-2017 років банк займав 11 позицію в рейтингу банків за розміром депозитного портфеля, а у 2018 році посів 9 місце за даним показником. У 2018 р. банк посів 7 сходинку у рейтингу за розміром кредитного портфеля та 8 – за розміром власного капіталу. За підсумка 2018 року ОТП Банк посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку

10. На початку 2016 року банк запусив продаж ексклюзивного пакету Premium Black Edition для преміального сегмента. Це преміум-сервіс, програми бонусів та лояльності: персональний менеджер, який на зв'язку 24/7; окрема Premium Line інформаційного центру ОТП Банку; преміум консьєрж-сервіс; спеціальний курс валют при валютних операціях; доставка карти в офіс клієнта.

11. Нами ретельно проаналізовані як показники діяльності системних великих банків України, а також показники досліджуваного банку, в результат чого виявлено потенціал подальшого зростання. Аналіз репутації банків України та АТ «ОТП Банк» надали можливості визначити необхідність її покращення для всіх груп стекхолдерів для підвищення частки та рейтингу банку на ринку

12. Ділова репутація банку формується під впливом ряду факторів, включаючи: фінансовий стан; репутацію першої особи банку; соціальну позицію банку (наприклад, наявність благодійних програм); якість сервісу; поведінку персоналу; рекламну та брендову політику; взаємини з державою і регулюючими органами; географію банку; наявність авторитетних клієнтів

13. Рейтинговий метод оцінки ділової репутації полягає в ранжуванні групи банків за рядом показників. За експертів, що оцінюють відповідність організації тим чи іншим критеріям, можуть виступати як професійні експерти, так і референтні групи населення (аналог соціологічних опитувань).

14. В Україні дослідження, присвячене діловій репутації українських банків, щорічно проводять провідний український бізнес-портал Delo.UA та бізнес-портал Prostobankir.com.ua. Рейтинги впізнаваності та довіри споживачів складаються за результатами опитування громадської думки на

основі міжнародної методики Global Reputation Index (GRI), розробленої відповідно до управлінських принципів Reputation Institute. Крім рейтингів ділової репутації, існують близькі до них рейтинги корпоративного управління (РКУ). В рамках РКУ отримують оцінку багато факторів, що безпосередньо впливають на рівень ділової репутації компанії, насамперед взаємини між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими фінансово зацікавленими особами.

15. У банківській теорії і практиці широко представлені різні методики оцінки банківських ризиків: за допомогою системи коефіцієнтів, на основі рейтингової (інтегральної) оцінки, бально-ваговий метод, метод діагностики зниження вірогідного рівня фінансового благополуччя або банкрутства, статистичні, аналітичні, експертні методи, метод аналогій, моделювання (сценарний аналіз) тощо. Особливе місце в аналізі ризиків у сфері банківських послуг займає ризик втрати ділової репутації (репутаційний ризик).

16. Дана система є новітньою та офіційно започаткована Національним банком України Постановою № 867 від 29.12.14 Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю [18], у якому розкривається її сутність та основні елементи, що системно забезпечують ефективну економічну безпеку банку. АТ «ОТП банк» відноситься до системно важливих банків України. Протягом багатьох років банк займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг, про що свідчить розмір його частки в банківській системі. Протягом 2012-2019 рр. спостерігається не тільки збереження існуючих позицій, але й підвищення частки важливих показників АТ «ОТП Банк» на банківському ринку, прослідковується тенденція до зростання показників.

17. Банк проводить різноманітні маркетингові заходи для популяризації банку і залучення нових клієнтів (для залучення коштів на вклади та надання кредитів і кредитних карток). Так, представники банку беруть участь у спортивних заходах, бізнес платформах, проектах НБУ («Банк Майбутнього»), виступають партнерами в організації культурних заходів.

18. В результат дослідження було визначено, що банк має вагомий вплив на банківську систему України та потенціал розвитку. Для розробки подальшої стратегії розвитку та зниження репутаційних ризиків, нами здійснено SWOT-аналіз АТ «ОТП Банку» та стратегії його розвитку на 2019-2020 рр. В результаті аналізу ми визначили чотири напрямки стратегій, як ми ретельно розкриємо. Так, першими та головними є SO-стратегії, в т.ч., розширення участі на ринку корпоративних клієнтів за рахунок наявності широкого спектру банківських послуг для юридичних осіб; розширення масштабів роботи з корпоративними клієнтами за рахунок лінійки тарифних пакетів банку, яка розроблена для задоволення потреб компаній різних сегментів та обсягів виручки; враховуючи досвід роботи на ринку та враховуючи потреби клієнтів, розробити дизайн «відділення майбутнього», яке буде адаптовано під операції, що проводяться клієнтами.

19. Використання індивідуального підходу до обслуговування окремих корпоративних клієнтів та наявність вигідних умов кредитування агробізнесу дасть змогу утримати клієнтів від переходу до конкурент. Оптимізація мережі відділень з подальшим підвищенням їх ефективності дасть можливість розширення регіональної мережі. Встановлення вартості банківських продуктів та послуг на конкурентному рівні можливе за рахунок залучення нових корпоративних клієнтів, підвищення ступеня довіри юридичних осіб до банківської установи.

Вдосконалення роботи відділу маркетингу з питань взаємодії з клієнтами, їх вчасної проінформованості мінімізує ризик переходу клієнтів до конкурентів.

20. В результаті аналізу ПАТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг методом SWOT-аналізом, ми отримали сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для банку на ринку банківських послуг. Нами проведено оцінку репутаційного ризику за цим методом, для чого здійснено аналіз показників тієї ж самої групи банків, результати наведені в табл. 3.7. В результаті аналізу нам буде відомо як відбувається оцінка.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астрелина В.В. Оценка деловой репутации банка / В.В. Астрелина, П.К.Бондарчук // Деньги и кредит. – 2012. – № 12. – С. 16 – 23
2. Берницька Д. І. Ділова репутация як стратегічний чинник розвитку підприємства / Д. І. Берницька, Н. О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 41–45.
3. Бобиль В. В. Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В. В. Бобиль // Вісник Національного банку України. – 2018. – № 1(143). – С. 65–67.
4. Брихаров Є.І. Актуальність питання оцінки гудвіла підприємств в Україні / Є.І. Брихаров // Управління розвитком. – 2012. – №10. – С. 166 – 168.
5. Власники крупних пакетів акцій ПАТ "БАНК ФОРВАРД". Дані станом на 3 кв. 2017 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/owners/34186061/2017/3>
6. Волинец Л. Гудвил как категория бухгалтерского учета / Л. Волинец // Экспресс - анализ законодательных и нормативных актов. – 2016. – № 9-10. – С. 23 – 36.
7. Галянтич М. Захист ділової репутації: цивільно-правові проблеми [Текст] / М. Галянтич // Право України. – 2001. – № 1. – С. 98.
8. Гребешкова О. М. Ділова репутация компанії: чинники формування та їх аналітична характеристика / О. М. Гребешкова, О. В. Шиманська // Економіка і підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С. І. Дем'яненко. – К. : КНЕУ. – 2010. – Вип. 25. – С. 54–62.
9. Дмитрук Є. В. Методи оцінки репутації підприємства // Сайт Національної Бібліотеки ім. Вернадського [Електронний документ] // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/dmitruk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/dmitruk.pdf)
10. Ефимова, О. В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход, Экономический анализ: теория и практика, №45 (348), декабрь 2013г. , стр. 41-52

11. Заман, А. Репутаційний ризик: управління в цілях створення цінності/ пер. з англ. Ю. Кострубова. А. Заман – М.: ЗАО «Олимп-бізнес», 2008.- 416 с.
12. Ковалев В.В. Гудвилл як бухгалтерська категорія / В.В.Ковалев //Бухгалтерський учет. – 2015. – № 8. – С. 52 – 59.
13. Ковтун В. П. Теоретичні аспекти визначення репутаційних ризиків підприємства / В. П. Ковтун // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ; 12 жовт. 2012 р. – К. : КНЕУ, 2012. – С.293-297.
14. Король С. Нефінансова звітність підприємства [Текст] / С. Король // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 6. – С. 102–113.
15. Красавчикова Л. О. Компенсація морального вреда суб'єктам економічної діяльності в випадках причинення вреда їх делової репутації / Л. О. Красавчикова // Академічний юридичний журнал. – 2011. – № 2 (4). – С. 41–45.
16. Красицька Л. В. Репутаційні ризики та методи їх визначення в банках : теорія та практика: монографія [Текст] / Л. В. Красицька. – Донецьк : ДІВС МВС України, 2012. – С. 152.
17. Курушина О. А. Інструментарій антикризисного управління комерційним банком [Текст] / О. А. Курушина // Журнал Дайджест-Фінанси. – 2016. – С. 36–39.
18. Малеїна Н. М. Захист честі, гідності та делової репутації [Текст] / Н. М. Малеїна // Законодавство та економіка. – 2018. – № 24. – С. 18.
19. Маслова Н. Бренд банку: сутність, елементи, вплив на клієнтів. Вісник КНТЕУ. - 2010. № 5. С. 24–32.
20. Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 (IFRS) “Об'єднання бізнесу” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_006](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_006).

21. Нагребельний В. П. Ділова репутація [Текст] / В. П. Нагребельний // Юридична енциклопедія : у 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. – К. : Укр. енцикл., 1998. – Т. 2 : Д–Й. – 1999. – С. 211.
22. Національний банк України Банки у 2016 році розподілятимуться на групи за новими критеріями / Прес-реліз НБУ, 05.01.2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=25852020](https://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=25852020)
23. Національний банк України Національний банк змінив критерії розподілу банків на групи / Прес-реліз НБУ, 10.02.2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=43805377](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=43805377)
24. Нусінова О. В. Оцінювання репутації підприємства : кількісні та якісні підходи / О. В. Нусінова // Держава та регіони. – 2016. – № 4. – С. 125–130.
25. Офіційний сайт Мінфіну України. URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date>
26. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
27. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.otpbank.com.ua>
28. Патрікац Л., Крохмалюк Д. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України // Вісник Національного банку України. — 2015. — № 1. — С. 38-43.
29. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI, зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]: сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
30. Показники банківської системи. Архів НБУ за 2012-2017 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442)
31. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи" (П(С)БО 8) затверджено наказом Мінфіну від 18.10.1999 № 242.



32. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 19 “Об’єднання підприємств” [Електронний ресурс]: сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>.
33. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 №2121-III (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
34. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України: Затв. Постановою Правління НБУ від 28.09.2017 № 95 // Баланс. – 2017 – Вип. 47. – С. 13
35. Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України: Затв. Постановою Правління НБУ від 28.09.2017 № 95 // Баланс. – 2018. – Вип. 52. – С.9
36. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Затв. Постановою Правління НБУ від 28.09.2017 № 95 // Баланс. – 2009. – Вип. 55. – С. 19
37. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
38. Роль, функції, пріоритетні завдання та напрями розвитку НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=60027585>.
39. Світовий банк: світова фінансова криза загрожує Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.tsn.ua/groshi/svitovii-bank-svitova-finansova-kriza-zagrozhuye-ukrayini.html](http://www.tsn.ua/groshi/svitovii-bank-svitova-finansova-kriza-zagrozhuye-ukrayini.html) tsn.ua.
40. Стратегія реформування державних банків [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. - Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.

41. Севриновский В. Развитие систем банковского мониторинга: анализируя мировой опыт [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.hedging.ru/publication/337](http://www.hedging.ru/publication/337).
42. Рассомахіна О. А. Взаємозв'язок торговельної марки, ділової репутації та гудвілу як активів підприємства: правовий аспект / Рассомахіна О. А. // Правове регулювання економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана” ; відп. ред. В. Ф. Опришко. – 2017. – № 8. – С. 257–272.
43. Рейтинг життєдіяльності банків за підсумками III кварталу 2019 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20178327-rejting-bankiv-osin-2017>
44. Рейтинг надійності банків за підсумками III кварталу 2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>
45. Ренкінг НБУ за підсумками III кварталу 2019 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/ranking/>
46. Римар О.О. Сучасні проблеми обліку та оцінки гудвілу в Україні / О.О. Римар // Управління розвитком. – 2012. – №4. – С. 142 – 146.
47. Рутгайзер В., Будицкий А. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка: методические разработки. Москва: Маросейка, 2007. 224 с.
48. Хортюк О. В. Співвідношення понять “ділова репутація”, “гудвіл”, “імідж”, “престиж”, “реноме” [Текст] / О. В. Хортюк // Часопис Київського університету права. – 2016. – № 4. – С. 211–214.
49. 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.
50. Шкроміда В. В. Ділова репутація підприємства: проблеми оцінки та необхідність обліку [Текст] / В. В. Шкроміда // Вісник Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника. – 2012. – № 2. – С. 34.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Основні продукти АТ « ОТП Банк»  
для різних категорій клієнтів**

<b>Продукти</b>	<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Кредити ФО</b>	<i>Кредити готівкою</i>	Кредит готівкою "Універсальний" Кредит готівкою "Експрес" до 50 000 грн Кредит готівкою "Універсальний XXL" Кредит готівкою "Для ФОП" до 300 000 грн
	<i>Кредит на купівлю транспортного засобу</i>	Кредит на купівлю нового автомобіля. Сума кредиту: до 1 250 000 грн. Фіксована процентна ставка – є незмінною протягом усього строку дії кредитного договору Ви самі обираєте зручну ставку, залежно від початкового внеску та обраного терміну кредитування.
	<i>Кредит на товари та послуги</i>	Мінімальний вік – 21 рік; Максимальний вік – не більше 69 років (на момент завершення Кредитного договору); Офіційне працевлаштування – від 3-х місяців; Сума кредиту – від 300 грн. до 50 000 грн. Споживчий кредит на товар Ви можете оформити: в партнерських мережах Банку: АЛІО, Ельдorado, Комфі, МоУо, Цитрус Дискаунт, Фокстрот (в тому числі інтернет – магазини).
	<i>Кредит на купівлю б/в легкового автомобіля</i>	Програма «Гроші на Авто Партнерський» на купівлю б/в легкового автомобіля світових брендів. З нами – відсутнє: обов'язкове страхування КАСКО застава обов'язковий початковий внесок витрати на супроводження кредитних угод Нотаріусом обмеження авто за віком та пробігом
	<i>Кредити на житло</i>	З програмою “Нова будова”: Річна ставка складає – 0.01% річних Комісія за надання кредиту – відсутня Максимальна сума - 750 000 грн.* Максимальний строк – 84 місяця Щомісячна комісія – 1.5% Дострокове погашення – без комісій та штрафів Страхування життя та майна – не обов'язкове Застава майна – відсутня, як і витрати, що пов'язані з цим



	<i>Кредит під заставу депозиту</i>	Кредит надається на споживчі цілі. Форми видачі кредиту: шляхом перерахування коштів на поточний рахунок позичальника, відкритий в ОТП Банку. Банк надає до: 90% від суми строкового депозиту в гривні, який виступає забезпеченням. Максимальна сума кредиту: 1 150 000 гривень. Валюта депозиту: гривня. Валюта кредиту: гривня. Можливий термін кредиту: від 30 днів до 23 місяців. Забезпеченням по кредиту є строковий депозит позичальника в ОТП Банку, що розміщений у тому ж відділенні, де отримується кредит.
	<i>Програма кредитування IQ energy</i>	Програма сприяння удосконаленням у сфері енергоефективності в житловому секторі України у відповідності до європейських стандартів енергоефективності. Програму було розроблено ЄБРР.
	<i>Кредитна лінія для держателів платіжних карток</i>	Всі власники дебетних платіжних карток ОТП Bank, а також ко-бренд карток мають можливість оформити кредитну лінію (овердрафт) до власної картки. Валюта кредитної лінії: UAH Процентна ставка: 3,3% щомісячно Розмір кредитної лінії: 1000 – 200 000 грн.
<b>Кредити ЮО</b>	<i>Відновлювана кредитна лінія</i>	Дозволяє отримувати кошти періодично по мірі необхідності в рамках встановленого заздалегідь ліміту, гасити всю суму заборгованості або тільки її частину, здійснювати повторне запозичення протягом терміну дії кредитної лінії. Це зручний спосіб отримання позик для клієнтів, що дозволяє використовувати позику тоді, коли потрібно, і платити за неї тільки за той період, коли вона фактично отримана. Мінімальна сума ліміту: 4 000 000 гривень. Термін фінансування: до 3-х років, при цьому, як правило, максимальний термін траншей встановлюється відповідно до строку операційного циклу компанії, але не більше 1 року. Валюта фінансування: гривня, долари США, євро.
	<i>Строковий кредит</i>	Надається відразу після укладення кредитної угоди. Погащується він або періодичними внесками, або одноразовим платежем у кінці терміну. Основні параметри фінансування: Мінімальна сума ліміту: 4 000 000 гривень. Термін фінансування: до 1 року. Валюта фінансування: гривня, долари США, євро.
	<i>Овердрафт</i>	Короткостроковий кредит, при якому компанія має можливість здійснювати оплату платіжних документів понад коштів на поточному рахунку, відкритому в Банку, в рамках встановленого ліміту. При користуванні овердрафтом немає необхідності надавати в Банк заявку на видачу кредитних коштів. Овердрафт відрізняється від звичайного кредиту тим, що в погашення заборгованості направляються всі суми, що надходять на рахунок клієнта. Основні параметри фінансування: Мінімальна сума ліміту: 2 000 000 гривень. Термін фінансування: до 1 року, при цьому максимальний

	термін безперервної заборгованості складає 30 днів. Валюта фінансування: гривня.
<i>Відновлювана кредитна лінія для клієнтів МСБ</i>	Спосіб для нових та існуючих клієнтів МСБ (національні компанії з річним чистим оборотом від 5 млн. до 100 млн. грн.) отримати кредитні кошти частинами в межах встановленого ліміту, погашати всю суму заборгованості або тільки її частину, здійснювати повторне запозичення протягом терміну дії кредитної лінії. Максимальна сума ліміту: 10 000 000 гривень Мінімальна сума ліміту: 1 000 000 гривень Термін фінансування: до 3-х років Валюта фінансування: гривня Без застави для лімітів до 5 000 000 грн. Під заставу нерухомості, транспортних засобів, обладнання.
<i>Інвестиційне фінансування</i>	Строковий кредит з щомісячними/щоквартальними виплатами (є можливість надання пільгового періоду погашення суми основного боргу, необхідного для завершення фаз доставки/монтажу/будівництва/запуску). Мінімальна сума ліміту: 4 000 000 гривень. Термін фінансування: до 5 років . Валюта фінансування: гривня, долари США, євро.
<i>Структуроване фінансування торговельних операцій</i>	Фінансування пов'язане з обслуговуванням експортно-імпортних операцій корпоративних клієнтів, при цьому, Банк фінансує і торговельні операції на території України. Вид фінансування: відновлювальна кредитна лінія або строковий кредит. Основні продукти: Перед-експортне фінансування Пост-експортне фінансування Імпортне фінансування Фінансування створення товарних запасів Фінансування імпорту за участю Експортних кредитних агентств Документарні операції Авалювання векселів
<i>Фінансування енергоефективності</i>	ENERGY EFFICIENCY – це інвестиційні кредити, які надаються ЮО на наступні цілі: придбання нового енергозберігаючого обладнання; модифікація існуючого обладнання с метою енергозбереження; рефінансування витрат, які раніше понесла компанія з метою впровадження енергозберігаючих технологій. Прикладами обладнання, в яке готовий і Умови, на яких надається фінансування, є максимально збалансованими та відповідають потребам потенційних позичальників, насамперед – сільськогосподарських компаній та промислових компаній-виробників: сума кредиту: від 4 000 000 грн. в еквіваленті; банк фінансує до 70% бюджету інвестиційного проекту (з ПДВ);валюта: гривня, долар США та євро ; тип фінансування: строковий кредит; термін: до 5 років із щомісячним погашенням рівними частинами; забезпечення: застава обладнання, що фінансується, та застава інших активів.

Таблиця АВ

## Репутаційні заходи ПАТ «ОТП» у 2017-2019 рр.

	Назва та дата	Характеристика	Результат
<b>Існуючі клієнти</b>	Акційний вклад «Подвійний результат»	Під час цієї кампанії вклад передбачав 15% річних за 3-місячним депозитом в АТ «ОТП БАНК» за умови розміщення такої ж суми на рік в інвестиційний фонд під управлінням «ОТП Капітал». Прибуток, отриманий від інвестиції в фонд буде виплачуватися інвесторам у вигляді дивідендів, що дозволить знизити податок на доходи фізичних осіб вдвічі, до 9%	ОТП Банк та компанія з управління активами OTP Капітал спільно залучили рекордні 34,7 млн грн



	«Вигравай авто з OTP Bank!» 18.03.19	Банк розігрує кросовери Nissan Juke між клієнтами банку. Розмістити депозит з виплатою відсотків після закінчення дії договору або з щомісячною сплатою відсотків, чи з капіталізацією відсотків строком від 180 днів (6 місяців) у відділенні банку або через інтернет-банкінг OTP Smart на суму від 10 000 грн. До акції також можна долучитися, розрахувавшись картою OTP Tickets Travel Card або OTP Vodafone Bonus Card на загальну суму від 10 000 грн.	Завдяки проведенню акції банк залучає депозити і акція буде відбуватися до кінця 2019 року.
<b>Нові клієнти</b>	ОТП Банк - генеральний партнер дитячого кінофестивалю «Чілдрен Кінофест» 2019	«Чілдрен Кінофест» – це щорічний міжнародний фестиваль мистецтва кіно для дітей та підлітків, який представляє як найновіші європейські стрічки, так і світову кінокласику.	З 31 травня по 9 червня 2019 року 10 найкращих фільмів транслювалися у містах-учасниках. Також у рамках фестивалю був проведений конкурс дитячих короткометражних фільмів для дітей віком від 7 до 14 років.
	Запуск EVOLUTE by OTP	EVOLUTE by OTP дає змогу підприємцям відкрити рахунок і керувати ним повністю дистанційно.	Залучення нових клієнтів
<b>Правління</b>	CEO OTP Банку виступив ментором в рамках проекту НБУ «Банк майбутнього»	Завершився проект від Національного Банку України «Банк майбутнього».	До фіналу було відібрано три найсильніших команди з 12 представлених на першому етапі. Команда The Game Changers, ментором якої виступив Голова Правління АТ «ОТП БАНК» Тамаш Хак-Ковач, здобула 2 місце.

<b>Партнери</b>	ОТП Банк - партнер і учасник Бізнес-Платформ 21-22 квітня 2018	Захід покликаний стати платформою для обговорення широкого кола важливих бізнес-питань, починаючи від шляхів оптимізації бізнес-процесів до розробки ефективної бізнес-стратегії.	Обговорено теми: "Як шукати «зірок», або правильний підбір співробітників", "CRM-стратегія за 60 хвилин" та "Програми лояльності", "7 точних кроків побудови системного бізнесу", "Задачі: поточні vs стратегічні, - як встигнути все", "Як продати бренд", "Контент-стратегія: від ідеї до реалізації", "Побудова системного digital-маркетингу".
	ОТП Банк на Третньому Фінансовому Ярмарку для МСБ 16.04.19	Одна з головних подій для покращення інвестиційного клімату в Україні. Захід для представників малого та середнього бізнесу (МСБ), а також провідних гравців фінансового ринку України.	На ярмарку були обговорено теми: можливі джерела фінансування свого бізнесу, доступні інвестиційні програми, успішні кейси інших представників МСБ тощо.
<b>Співробітники</b>	ОТР на Race Nation 22.09.19	RACE NATION — це наймасштабніші забіги з перешкодами на території України. Відбулися 22 вересня 2019 року. У змаганні брало участь понад 2000 учасників.	Команда ОТР - No Mercy пододала 5+ кілометрів з 20+ перешкодами, показавши найкращий час в категорії Стандарт (серед 120 команд).
	Участь у балгодійних акціях	27 листопада була проведена благодійна акція «Щедрий вівторок»	У стінах головного офісу ОТП Банку діти-сироти з Фастівського району в інтерактивному ігровому форматі ознайомилися з основними функціями банків, дізналися історію виникнення монет і купюр та вирішили кілька цікавих практичних задач.

