

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

## Управління репутацією банку

Студента 2 курсу 11м групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Управління  
банківським бізнесом»

Кошман Алі  
Хаземович

---

*(підпис студента)*

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
ст. викладач

Белянко Лідія  
Леонідівна

---

*(підпис наукового  
керівника)*

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Шульга Наталія  
Петрівна

---

*(підпис Гаранта  
магістерської  
програми)*

Київ – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ</b> .....	14
2.1. Оцінювання репутації банку різними рейтинговими агентствами.....	14
2.2. Оцінка ефективності управління репутацією в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»...	20
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ</b> ...	41
3.1. Удосконалення оцінки репутації банку на основі зарубіжного досвіду.....	41
3.2. Напрями підвищення ефективності управління репутацією банку.....	53
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	59
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	64
<b>ДОДАТКИ</b> .....	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сьогодні розвиток банківської діяльності в Україні суттєво залежить від довіри суспільства до банків, яка ускладнюється виникненням великої кількості ризиків, найголовніший з яких – репутаційний, який вагомо впливає на розвиток та рівень капіталізації вітчизняних банків.

На сучасному етапі розвитку банківської сфери репутація банку не є достатньо дослідженою, ані в теорії, ані в практиці, що своєю чергою впливає на недостатнє приділення уваги та недооцінку зі сторони провідних фахівців та управлінців банків. Серед нефінансових ризиків – репутаційний набуває все більшого значення для стабільного функціонування банку, адже його недооцінка призводить до суттєвих негативних наслідків для банків та банківської системи в цілому. Таким чином, сучасний стан банківської діяльності потребує ефективного управління та зменшення збитків через дослідження методів оцінки репутації банку, що підтверджує актуальність досліджуваної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі досліджували проблеми визначення репутації банків багато вітчизняних і закордонних науковців таких як Г. Даулінг [66], Х. Клевес [9], Н. Маслова [67], О. Россомахіна [6], О. Хортюк [7], Ч. Фомбрун [65] та інші. Також, методи оцінки репутації згадуються у нормативних матеріалах Національного банку України та рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду. Варто також зазначити, що загальноприйнятих рекомендацій щодо оцінки ділової репутації банків немає ні у наукових дослідженнях, ні в практичних рекомендаціях.

Новітні підходи та методи оцінки репутації щодо банківської діяльності на цей час тільки поступово систематизуються та висвітлюються в наукових працях.

Проте, не зважаючи на поступове видання досліджень авторів, актуальною залишається проблема детального висвітлення управління репутацією банку. Актуальність вищевикладених проблем, а також теоретично-прикладна цінність



їхнього вирішення зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

**Метою** завдання є дослідження теоретичних та практичних засад управління репутацією банку.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- провести аналіз теоретичних засад управління репутацією банку;
- дослідити оцінювання репутації банку різними рейтинговими агентствами;
- провести оцінку ефективності управління репутацією в АТ «Універсал Банк»;
- проаналізувати процес вдосконалення оцінки репутації банку на основі зарубіжного досвіду;
- визначити напрями підвищення ефективності управління репутацією банку

**Об'єктом** дослідження є репутація АТ «Універсал Банк», а **предметом** дослідження процес управління репутацією банку.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності поняття репутації банку; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження та аналізу сучасних методів оцінки та теоретичних засад управління репутацією банку; систематизації – для класифікації досліджень із управління репутацією банку; індукції – для отримання з одиничних суджень-засновків загальні судження-висновки з управління репутацією банку; дедукції – для отримання результатів від окремих положень з аналізу ділової репутації до логічно-виведених висновків із загальних положень.

**Інформаційною базою** дослідження є вітчизняні та зарубіжні законодавчі та нормативні акти з питань репутаційного банку; наукові публікації досліджуваної проблеми; закордонні та вітчизняні інтернет-джерела.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані топменеджерами банків для дослідження та оцінки рівня

репутації банку. Зокрема, розроблені теоретичні рекомендації стосовно методів оцінки та управління репутацією банку можуть бути корисними для нещодавно створених банківських установ для запровадження та контролю ділової репутації.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи було викладено у науковій статті: Теоретичні засади управління репутацією банку: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2021.- ст. 83.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська дипломна робота складається з таких структурних частин: а) титульна сторінка; б) зміст; в) вступ; г) основна частина (3 розділи); г) висновки та пропозиції; д) список використаних джерел; е) додатки.

**Загальний обсяг роботи** - 69 сторінок, у тому числі 8 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 70 найменувань, 10 додатків на 13 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ**

На сьогодні проблема забезпечення економічної безпеки банків є надзвичайно важливим фактором впливу на функціонування національної економіки в цілому, зокрема банківського сектору. Діяльність банківських установ через формування та управління репутацією відіграє в цьому значну роль.

Репутацію банку можна вважати унікальною характеристикою банку, її не можна замінити новою технікою чи технологією, скопіювати з іншого підприємства і використати в себе, купити або отримати без власних зусиль. Репутація банку розвивається та отримується установою в процесі її розвитку та формування, тому вона значно впливає на економічну безпеку. Значення репутації банку у складних ринкових умовах можна визначити тим, що на сьогодні, вона стала стратегічно значущим нематеріальним активом. Значна увага до процесу формування банківської репутації та управління нею сьогодні мусить бути складовою постійного процесу функціонування банківської установи. Попри те, що ділова репутація є нематеріальним активом, але вона є чинником, що вагомо впливає на лояльність бренду та результативність банку: збільшення вартості його акцій і привабливості для споживача.[46]

Банкам сьогодні недостатньо гарантувати високу прибутковість по залученому капіталу, але їм потрібно надавати гарантії збереження залучених ними коштів. У цей час репутація банку значно посилюється нестабільним економічним станом в економіці країни в цілому та вагомо збільшує негативний вплив на показники репутації всієї банківської системи. Втрата репутації для банків може означати втрату більшості клієнтів банку й ділових зв'язків. Наслідком таких процесів може бути припинення діяльності банку, або його поглинання іншим банком. Невирішеним завданням на сьогодні, пов'язаним з репутацією банку, є визначення факторів і складових частин репутації комерційних банків. Багато факторів, що впливають на репутацію банку, перебувають за межами банківської



організації, впливати на які практично неможливо, так само як і визначити їхній кількісний характер і можливий ступінь впливу. [46]

Оскільки репутація банку впливає на його результати діяльності та формує перспективи розвитку банківської установи, вона у сучасних умовах ведення бізнесу все більше набуває фінансового і стратегічного значення. Банківська діяльність потребує невідкладного втручання та контролю за цими процесами, а також ефективного управління ними для досягнення банками економічних вигод та поставленої мети.

За даними звіту організації Global Competitiveness Report – Всесвітнього економічного форуму в Давосі у 2019 році, за показником надійності українські банки займають 85 місце зі 141 країн світу, за показником доступності за ціною фінансових ресурсів – 136 місце, за показником наявності фінансових послуг – 104 місце, за показником простоти доступу до кредитів 85 місце [1]. У зв'язку з тим, що українські банки мають відносно низький світовий рейтинг надійності та досить високий ступінь недовіри до банківської системи в цілому, формування та управління репутацією банку, а також всієї банківської системи стає надзвичайно важливим засобом впливу на довіру клієнтів та запорукою конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Репутація банку – це цілісне уявлення та сприйняття банківської установи, яке складається з оцінки конкурентних переваг, результатів, а також наслідків його діяльності різними групами впливу. Хоча тлумачення поняття “репутація” мають міждисциплінарний характер, різні автори без належного обґрунтування розглядають його по-різному, зокрема, окремі ототожнюють його з такими категоріями, як торговельна марка, імідж, бренд, гудвіл, репутаційний капітал, інші розглядають їх як самостійні категорії тощо.

Так, наприклад, О.Рассомахіна [6] зазначає, що “...досліджувані об’єкти взаємопов’язані таким чином: торговельна марка є фактором та матеріальним носієм репутації, разом вони впливають на вартість гудвілу, який є умовною вартістю нематеріального капіталу фірми загалом”; О.Хортюк [7] указує, що “..."

імідж, бренд, репутація та гудвіл є самостійними категоріями ... між якими простежується певний взаємозв'язок". О.В.Нусінова, Г.О.Швіндіна, В.В.Кошевець [9; 10] ототожнюють репутацію фірми та гудвіл; Д.Берницька, Н.Кравчук [8] вважають, що імідж і гудвіл є складовими репутації.

Для внесення ясності в загальний розвиток уявлень щодо формування репутації банку, важливим є визначення авторської позиції щодо розуміння сутності такого поняття. Це дозволить усунути будь-які непорозуміння стосовно міркувань, які можуть мати місце в подальших дослідженнях.

Вважаємо, що саме обліковий підхід зумовлює здатність до комплексного бачення і є відкритим до залучення здобутків представників інших наук. Тому ми згодні з Х.Клевес і Р.Врешньок [9], які стверджують, що під якими б кутами зору не розглядалася репутація, це поняття завжди буде означати нематеріальні активи.

Варто виокремлювати ділову репутацію у процесі здійснення господарської діяльності як внутрішньостворену, і в процесі об'єднання бізнесу як гудвіл, який стає об'єктом обліку під час здійсненні угоди купівлі-продажі організації в цілому чи її частин. При цьому під останньою, яка фактично є "обличчям" банківської установи, розуміється окремий об'єкт нематеріальних активів, який являє собою право на сукупні знання про досягнення комерційного банку в процесі діяльності в частині таких відомостей, як: імідж, репутація керівника, кваліфікація персоналу, соціальна відповідальність, організаційна культура.

Проаналізувавши наукові роботи дослідників, можна виокремити наступні системні складові репутації банку за контактними групами: репутація банку як бізнес-партнера, репутація банку у бізнес-спільноті, репутація серед клієнтів, репутація у ЗМІ, репутація у владних структурах, репутація банку як роботодавця, репутація власників та топ-менеджменту банку [Додаток А].

Репутація банку може складатись впродовж довгострокового періоду, проте її формування значно прискорюється, якщо управляти нею. На сьогодні, виокремлюють основні етапи управління діловою репутацією банку:

- 1) формування ділової репутації;



- 2) аналіз та оцінка ділової репутації;
- 3) підтримка та захист ділової репутації [2].

Перший етап – «Формування репутації» – визначається як процес дослідження всіх можливостей впливу учасників на створення та позиціонування репутації банку. Досить вагомим у цьому контексті буде визначення рівня репутації ключовими особами банку та встановлення зв'язків комунікації із групами впливу (клієнтами, НБУ, інвесторами тощо), просування бренду, іміджу банку.

Другий етап – «Аналіз та оцінка репутації» – передбачає якісне та кількісне оцінювання репутації; моніторинг якості та кількості інформаційних згадувань про банк, про керівництво у ЗМІ; аналіз відгуків та скарг клієнтів, рейтинги банку на ринку.

Третій етап – «Підтримка та захист репутації» – передбачає постійну комунікаційну підтримку (план комунікаційної активності, рейтинговими агентствами, участь у соціальних проектах, робота зі ЗМІ та ін.), а також захист репутації банку (розробка плану дій, реагування на відгуки та скарги клієнтів, підготовки інформації у масових та спеціалізованих ЗМІ на випадок негативного впливу на репутацію та як наслідок загрози втрати репутації; контроль втрати ділової репутації; прогнозування рівня ризику). [5]

Особливо гостро питання формування та управління репутацією банку постає в період фінансових криз. Недостатня довіра з боку вкладників депозитів та інших ділових партнерів може призвести до проблем з ліквідністю й порушення нормальної роботи банківської установи.

Втрата репутації для банків може означати втрату більшості його клієнтів й ділових зв'язків. Наслідком таких процесів може бути припинення діяльності банку або його поглинання іншим банком. На жаль, прикладом вітчизняних банків, що зазнали втрат, є «Надра Банк», «Банк Михайлівський», «Дельта Банк» та ін. Наведені приклади підтверджують необхідність підготовки та розробки керівниками банку ефективної стратегії управління репутацією. Репутаційний менеджмент – комплекс стратегічних заходів, спрямованих як на формування,

підтримання і захист репутації компанії, так й на примноження її репутаційного капіталу [4, с. 54].

На стратегічному рівні метою менеджменту управління репутацією банку є налагодження стійких та міцних зв'язків з цільовими аудиторіями, яке базується на трьох правилах:

1. Бездоганна якість надання послуг, високий рівень обслуговування клієнтів, професіоналізм персоналу.
2. Правильно визначена місія компанії, заснована на визначенні покладеної в основу її діяльності соціально значущої ідеї.
3. Оцінка діяльності банку в ЗМІ, ставлення до неї державних і громадських структур [5].

На сьогодні найпопулярнішим джерелом отримання інформації є вебсайти, вітчизняні та закордонні інтернет-видання, форуми та соціальні мережі. Перш ніж почати співпрацю з банком, будь-яка контактна група банку ознайомлюється з його фінансовою інформацією на сайті, шукає відгуки рейтингових компаній та поважних спеціалістів. Зазвичай, перевага буде надана тій банківській установі, що характеризується високим ступенем відкритості та стабільності.

Нерівномірність розподілу інформації порушує механізм руху грошових потоків між банками та їх клієнтами та, як наслідок, знижує рівень економічної й інвестиційної активності та зумовлює проблему прозорості.

Керівництво банківської установи має піклуватись про створення окремих команд зі зв'язків із представниками громадськості, які б могли постійно контролювати джерела інформації та миттєво відреагувати на розповсюдження неправдивої інформації та її спростування, бути готовими дати компетентні відповіді на будь-які запитання, скарги клієнтів та інших груп впливу.

На оперативному рівні репутаційний менеджмент полягає у виробленні сценаріїв, щодо роботи з репутаційними ризиками та подоланні загроз позитивній репутації в конкретній ситуації, яке передбачає:

- негайну інформаційну реакцію;

- вичерпні відповіді на питання цільової групи;
- відкриту демонстрацію наслідків.

Щодо України, то до основних причин кризових явищ у банківській системі можна віднести:

- дещо повільні темпи ринкових перетворень вітчизняної економіки;
- наявність макроекономічних диспропорцій, тобто наявність значних показників дефіциту державного бюджету та зовнішнього боргу;
- нестійкий та недостатньо прозорий фінансовий стан значної кількості підприємств;
- недостатній розвиток фондового ринку, ринку нерухомості, відсутність чіткого ринку землі;
- низький рівень довіри населення до окремих вітчизняних банків, недостатній рівень захисту прав вкладників та кредиторів [10].

Проте найбільший вплив на тенденції його розвитку має репутація банку, оскільки фізичні особи сприймають банківську установу не стільки раціонально, скільки емоційно, тому проблема ділової репутації банку, шляхи її покращення залишається ще надзвичайно гострою для вітчизняного банківського сектору і потребує подальшого дослідження.

Репутація банку залишається однією з найменш вивчених складових, оскільки вплив її проявляється у формуванні суспільної думки про роботу банківської організації та організацій з якими співпрацює банк.

Ділова репутація банку – це цілісне уявлення та сприйняття про установу, яке складається з оцінки конкурентних переваг, результатів та наслідків його діяльності різними стейкхолдерами та контактними групами. Ділова репутація банку складається впродовж довгострокового періоду, проте її формування можна прискорити, якщо управляти нею. Виокремлюють основні етапи управління діловою репутацією банку: 1) формування ділової репутації; 2) аналіз та оцінка ділової репутації; 3) підтримка та захист ділової репутації [11].



Втрата ділової репутації може призвести банк до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, у тому числі до притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності. Ділова репутація має місце на всіх рівнях організації, і тому банки повинні відповідально ставитися до своїх взаємовідносин із клієнтами та суспільством. Публічне сприйняття іміджу банку можна розділити на дві категорії:

- сприйняття ринком, наприклад нинішніми або потенційними клієнтами, контрагентами, акціонерами (учасниками);
- сприйняття органами державного регулювання, наприклад Національним банком України, Державною податковою адміністрацією, іншими уповноваженими органами [11].

Загалом задля забезпечення ефективного управління репутацією необхідно одночасно вести роботу в п'яти напрямках, а саме: забезпечити правильний «репутаційний маркетинг», оперативну об'єктивну оцінку ризиків, запобігання інформаційному вакууму, постійне оцінювання настроїв суспільства і відновлювання суспільного ставлення.

Окрім зазначених вище заходів щодо підтримки репутації банківської установи, необхідними також вважаємо: наявність публічних виступів найвищого керівництва банку; постійний моніторинг громадської думки на основі анкетних опитувань; розробку і дотримання ефективної стратегії управління діловою репутацією [5].

Висновок. Ділова репутація банку нарівні з іншими типами нематеріальних активів є одним з джерел конкурентних переваг для створення додаткової вартості.

Проблема управління репутацією набула особливої актуальності після фінансово-економічної кризи, яка показала, що стійкі зв'язки банку з клієнтами та іншими контактними аудиторіями є однією з найважливішою запорукою стабільності та лояльності до банків. Практика країн з розвинутою ринковою економікою свідчить, що в сучасних умовах основну увагу керівництво банків має звертати на проблему посилення та покращення репутації банку для формування

довіри між партнерами, що гарантує їх довгострокову й взаємовигідну співпрацю в системі ділового партнерства. Тож, саме репутація банківських установ є орієнтиром дій і поведінки партнерів для підвищення ефективності взаємовигідної співпраці між ними.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

#### 2.1. Оцінювання репутації банку різними рейтинговими агенствами

Остання світова фінансова криза, спричинена пандемією Covid-19 суттєво актуалізувала питання дослідження репутації банків. Саме тому загострюється потреба в оцінці репутації банку різними стейкхолдерами, а саме: рейтинговими агенствами, наглядовими органами, контрагентами, клієнтами, акціонерами, інвесторами.

Ефективна система ділової репутації та методів її управління забезпечує нормальне функціонування та прибутковість банківської діяльності. Відстежити проблеми в діяльності банку пов'язані з репутацією та своєчасно прийняти правильні управлінські рішення допомагають відслідковувати моніторинги та дослідження різних рейтингових агенств.

Контроль, управління та оптимізація комерційних банків здійснюються відповідними структурами на національному та міжнародному рівні. Найбільш змістовну та повну інформацію щодо цього питання дають результати рейтингового оцінювання діяльності банків.

Банківський рейтинг поширений у високорозвинених країнах і зараз поступово впроваджується у вітчизняній практиці. У банківській теорії і практиці широко представлені багато різних методик оцінки банківської репутації: 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 та моделювання (сценарний аналіз) тощо [17].

Особливе місце в аналізі репутації у сфері банківських послуг займає ризик втрати ділової репутації (репутаційний ризик), який з кожним роком дедалі більше набуває значущості, але у науковців та практиків відсутня єдина думка щодо оптимальних методичних підходів до оцінки репутаційних ризиків банків.



За результатами опитування [Додаток Б], проведеного «ShiStrategies» (агентством стратегічних рішень) у 2019 році спільно з редакцією «Фінансовий клуб» серед банків та їх клієнтів, визначено основні загрози репутації для банківських установ [18].

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

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

Тому так важливо вітчизняним банкам перейти від практики стихійного формування позитивної ділової репутації до системного управління нею. Ділова репутація банку, як було зазначено у першому розділі, це якісна оцінка зацікавленими особами (стейкхолдерами) фінансової стійкості, якості послуг, що надаються, та іншої діяльності банку, а також діяльності його власників та пов'язаних осіб, яка може вплинути на фінансовий результат.

Останнім часом загроза втрати ділової репутації банків визнається як найбільш суттєва. Як і будь-який загрозу, втрату репутації необхідно розглядати з позиції імовірності та причин її виникнення, а також наслідків настання.

Як зазначає у своєму дослідженні Н.П. Шульга, при визначенні загрози для репутації банку необхідно звернути увагу на окремі його аспекти або їх комбінацію: причину виникнення (наприклад, розбіжність між очікуваннями зацікавлених сторін та фактичним станом справ в банку); ймовірність настання; наслідки (пошкодження бренду та репутації – первинний характер; втрата доходів, капіталу або ліквідності, відсутність доступу до джерел ресурсів – вторинний характер) [19]. Головним фактором репутації є довіра клієнтів до банків, а також загальна економічна ситуація в державі, що опосередковано впливає на фінансову стабільність та результати діяльності банківської системи України.

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

Зауважимо, що особливість ділової репутації банку та її комплексний характер значно обмежує інструментально-методичні підходи до оцінки та виміру репутації. Проте аналіз досліджень учених дав змогу згрупувати різні підходи, що висвітлюються в сучасних публікаціях, і дійти висновку про популярність бально-вагового, рейтингового та статистичних методів оцінки ділової репутації комерційних банків.

Метод рейтингової оцінки репутації банку полягає в ранжуванні ряду банків за різними показниками. Експерти, що оцінюють на відповідність установ різним критеріям, можуть бути і професійні діячі, і референтні групи людей (соціологічні опитування). Як приклад висвітлення незалежними підприємствами оцінювання щодо репутації банків є рейтинги журналу “Fortune” та газети “Financial Times”. В Україні досліджує проблеми репутаційних ризиків вітчизняних банків, щорічно

проводять один з провідних українських бізнес-порталів «Delo.UA», а також бізнес-портал «Prostobankir.com.ua». Рейтинги довіри серед населення формуються за результатами громадських опитувань, що сформовані на основі міжнародної методики Global Reputation Index (GRI), яку було розроблено відповідно до принципів управління Reputation Institute [7].

До чинники, що використовують за цією методикою, можна зазначити “дружелюбність” зовнішнього середовища до установи, обізнаність клієнтами окремих брендів і відношення до них, а також якість та оцінка інформаційного поля (згадувань про банк в засобах масової інформації).

Результати аналізу рівня репутації за цією методикою дають змогу визначити наявність репутаційної загрози у банків із середнім рівнем, але існує фактор суб’єктивізму, оскільки методика заснована на думках експертів.

Інша методика заснована на застосуванні статистичних методів оцінки репутації та передбачає побудову функціональних залежностей і розрахунок вірогідності настання загрози на засадах статистичних методів дисперсії та коефіцієнтів варіації. Функцією є репутація кредитної організації, а параметрами-аргументами можуть бути 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. Отриманий розрахунковий показник репутації класифікується як: в інтервалі від 0 до 0,4 – високий рівень; в інтервалі від 0,41 до 0,70 – середній рівень; в інтервалі від 0,71 до 1 – низький рівень [47].

Варто зазначити, що репутацію банку дуже складно розрахувати, що обумовлено специфікою критеріїв його вимірювання. Саме тому, традиційний підхід, коли оцінка ризику здійснюється в системі координат «імовірність настання та масштаби втрат» є малоприматним для виміру репутації банку.



Стейкхолдери мають свої специфічні очікування від діяльності банку, що впливає на вибір підходу до визначення його репутації. Тому для кожної групи стейкхолдерів мають бути розроблені специфічні критерії оцінювання, за результатами якої банк зміг би дослідити рівень справдження їх очікувань. Рівень репутації залежить не тільки від того, наскільки насправді великий розрив між результативністю діяльності банку та очікуваннями зацікавлених сторін, але й також від швидкості, з якою може бути ліквідований цей розрив. Зарубіжний вчений Гаррі Хані в своїй роботі “A Short Guide to Reputation Risk” визначив сім драйверів репутації для різних зацікавлених сторін (табл. 2.1) [13].

Завдяки інформації, що відображена в наведеній таблиці, департамент з управління репутації банку може легко ідентифікувати ключові питання, які мають вирішальне значення для кожної з груп зацікавлених сторін та менш важливе – для банку. Червоний колір вказує на критично важливі для бізнесу сфери «must have», а жовтий – менш критичні «nice-to-have».

Таблиця 2.1

Сім драйверів репутації за Г. Хані [13]

Драйвери репутації	Інвестори	Клієнти	Постачальники	Співробітники
Фінансові показники				
Доставка товарів та послуг				
Лідерство				
Корпоративна відповідальність				
Умови праці				
Знання та професійні навички				
Емоціональна складова				

В Україні репутацію банків оцінюють різні аналітичні та рейтингові агентства, до яких також відносяться: «ІВІ – Рейтинг», «Експерт – Рейтинг», «Кредит – Рейтинг», «Стандарт Рейтинг», Національний рейтинг «Репутаційні АКТИВісти», «Українське кредитно-рейтингове агентство». Інформацію щодо відгуків споживачів банківських послуг банків можна зустріти й на порталах

«Мінфін», «Народний рейтинг» тощо [14; 15]. Вітчизняні рейтингові агентства оцінюють репутацію самостійно за власною методикою, внаслідок чого один і той же банк може опинитися на різних рейтингових сходинках.

Оригінальну методику використовує агентство Forbes, яке співпрацює з компанією з ринкових досліджень Statista. Маркетингова компанія «Statista» з метою визначення рейтингу з найкращих банківських установ світу обстежила більше 40 тис. клієнтів по всьому світу стосовно їхньої думки про поточні, а також колишні відносини з ними. Банки оцінювалися за такими критеріями: довіра, умови, послуги клієнтів, цифрові послуги та фінансові консультації [16].

Роблячи висновки, можна зазначити, що кожна з методик має свої переваги та недоліки. Так, бально-ваговий метод охоплює всі складники репутації, але він будується на суб'єктивних думках експертів, що досліджують банківські установи. Статистичними методами оцінюється на основі фактичних даних, але охоплює тільки фінансовий складник. Статистичні методи також дають змогу ідентифікувати загрозу на підставі збору інформації про різні напрями діяльності банку, тому в подальшому можливе використання наявної бази аналогічних об'єктів для виявлення загальних залежностей і перенесення їх на досліджуваний об'єкт, наприклад, під час ідентифікації операційних і правових загроз для репутації.

Цей метод не підходить для оцінки загрози втрати ділової репутації у зв'язку з тим, що одні і ті самі події можуть викликати різні наслідки для ділової репутації банку в різний час. Внаслідок цього знижується достовірність проведеного дослідження, що знаходить своє відображення у коректності розрахунку рівня репутації.

У теорії та практиці банківського ризикменеджменту під час оцінювання репутації найбільш розповсюджені якісні оцінки, але чіткі критерії якісної оцінки ділової репутації та шкала оцінки відсутні. Крім того, відсутність достатньої статистичної бази щодо збитків банками внаслідок погіршення їх ділової репутації



у розрізі соціально-економічних подій різного масштабу ускладнює кількісну оцінку репутації вцілому.

Також, варто зазначити, що АТ «Універсал Банк» протягом трьох років входить до когорти кращих «Рейтингу наднадійних банків України», який було представлено за результатами 2020 року видання «Особистий рахунок» [Додаток К]. До того ж АТ «Універсал Банк» став найнадійнішим серед вітчизняних банків, що вчергове підтверджує репутацію Універсал Банку як надійного банку, якому довіряють вже понад 1,9 млн українців.

При складанні рейтингу видання використало основні фінансові показники діяльності банків станом на 01.01.2021. До рейтингу увійшли 20 українських банків.

## 2.2. Оцінка ефективності управління репутацією в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Руйнівні наслідки світової економічної кризи, проблеми розвитку економіки України в сучасних умовах, відсутність необхідної координації між діями уряду та Національним банком України ускладнюють діяльність банків, зменшують їх прибутковість, що призводить до зниження рівня ділової репутації та генерує процеси зростання рівня ділової репутації банків на фінансовому ринку.

Як відомо, втрата ділової репутації банків може призвести до втрати більшості їх клієнтів і ділових зв'язків з іншими стейкхолдерами, що, в свою чергу, погіршує ліквідність та платоспроможність банків та може довести до їх банкрутства. Тому для прийняття банками ефективних антикризових превентивних дій необхідно своєчасно ідентифікувати та оцінити загрозу втрати репутації банку, що актуалізує дослідження існуючих методик оцінки впливу репутаційного ризику на результати діяльності банків України.

Як було зазначено в першому підрозділі, оцінка може здійснюватись якісними та кількісними показниками. З урахуванням окресленого завдання – визначення результатів діяльності банків з урахуванням їх ділової репутації, на наш



погляд, найбільш ефективним для його виконання є такий кількісний показник, як оцінка репутаційного ризику.

Особливістю цього кількісного показника вартості ділової репутації банку є те, що він визначається у грошових одиницях. Ділова репутація не є складовою управління репутацією, він є її фінансовим показником і, по суті, є симбіозом ділової репутації, іміджу, бренду, розташування, рентабельності банку на ринку, тобто результатом впливу всіх непрямих факторів, які дозволяють прогнозувати підвищення прибутковості банку, порівняно із середньою прибутковістю банківської системи.

Необхідність використання показника репутаційного ризику для розрахунку вартості ділової репутації банку визначається наступними причинами [23]:

1) необхідністю підвищення якості управління діловою репутацією банку: показники репутаційного ризику застосовуються при побудові іміджу та репутації банку, для їх якісного аналізу і коригування відповідно завданням стратегічного довгострокового розвитку;

2) оцінка ділової репутації необхідна для аналізу ефективності його використання і впливу на рівень прибутковості банку: ділова репутація – це нематеріальний актив, що впливає на прибутковість банку і є його конкурентною перевагою на фінансовому ринку;

3) використання показника репутаційного ризику необхідне при загальній оцінці поточного стану ділової репутації банку, так як його кількісне значення сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень, у тому числі, спрямованих на мінімізацію репутаційного ризику.

Важливими для формування методичних підходів до кількісної оцінки ділової репутації є наукові розробки Г. Десмонда і Р. Келли [24], які пропонують системний підхід при обґрунтуванні необхідності використання показника репутаційного ризику. Для виконання завдань дослідження пропонуємо їх рекомендації щодо виокремлення трьох складових ділової репутації адаптувати до

специфіки банківського бізнесу. А саме: при розрахунку показника репутаційного ризику для банків необхідно враховувати наступне:

– наявність та обсяги операційних активів, що існують безпосередньо в банку та готові до користування, серед них найбільш важливими є: фінансовий капітал, управління (менеджмент) та трудовий капітал (персонал банку) [25]. Якість і концентрація цих компонентів в одному банку та ефективне їх функціонування як єдиного цілого створюють додатковий синергетичний ефект;

– наявність та обсяги додаткового економічного прибутку (прибуток банку, що перевищує середні значення у банківському секторі);

– необхідно враховувати очікувані ймовірні події, які відбудуться у майбутньому та не матимуть безпосереднього прямого зв'язку з поточною діяльністю окремого банку. Серед них виокремлюють такі: очікувані злиття й поглинання, ймовірні фінансові інвестиції майбутніх інвесторів або клієнтів, прогнозовані інноваційні банківські продукти.

У сучасних умовах розвитку міжнародного банківського бізнесу використовується декілька основних підходів до визначення показника репутаційного ризику:

– кількісна оцінка ділової репутації як перевищення ринкової вартості фірми над вартістю її чистих активів [26; 27];

– оцінка репутаційного ризику за обсягами реалізації продуктів; оцінка репутаційного ризику методом надлишкових прибутків;

– поточне дисконтування оцінки майбутніх надприбутків на основі методики компанії «Brand Finance» тощо [28].

Слід зазначити, що зазначені вище підходи до оцінки нематеріальних активів, з якими ототожнюється ділова репутація, важко застосувати на практиці при визначенні репутаційного ризику банків, оскільки більшість вхідних параметрів є або невідомими, або інформація про них відсутня у зв'язку з проблемами прозорості вітчизняної економіки. Тому найбільш доступною для

банківської системи України методикою є оцінка репутації методом надлишкових прибутків.

Оцінка ділової репутації методом надлишкових прибутків ґрунтується на гіпотезі, тобто припущенні, що якщо один банк отримує більший прибуток на одиницю активів, ніж аналогічний банк, то це означає, що додатковий прибуток банку є результатом впливу його позитивної ділової репутації.

Для дослідження вдосконалення рейтингової оцінки АТ «Універсал банк» пропонуємо доповнити її показником ділової репутації, що розраховується методом надлишкових прибутків.

Для доказу гіпотези використаємо рейтинги стійкості банків, що пропонує Міністерство фінансів України [Додаток Д].

Як відомо, рейтинги є поширеним інструментом в оцінці інформації та можуть бути індикатором ризиків. Рейтингові моделі часто є багатофакторними, вони передбачають аналіз фінансових і якісних показників діяльності банку.

Рейтинг стійкості банків за методикою Міністерства фінансів України розраховується на основі показників фінансової звітності банків [Додаток Г] та іншої необхідної інформації з відкритих джерел з офіційних сайтів: НБУ, банків, банківських асоціацій, рейтингових агентств. Будується рейтинг на основі аналізу інформації за трьома напрямками.

– Стресостійкість банку – це здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, на яку впливає залежність від вкладів фізичних осіб; прибутковість; ліквідність; якість фондування; достатність капіталу.

– Лояльність вкладників – успішність діяльності банку на роздрібному сегменті депозитного ринку (частка банку на ринку роздрібних депозитів; абсолютне та відносне зростання роздрібною портфеля вкладів тощо).

– Експертна оцінка аналітиків – оцінка надійності банку з точки зору залучених до дослідження експертів.



Загальний бал рейтингу визначають як середнє арифметичне балів, отриманих банком за зазначеними трьома групами чинників, але без урахування показників його ділової репутації.

Тобто, на наш погляд, оскільки до складу якісних показників не входять показники оцінки ділової репутації, це не сприяє ідентифікації загроз її погіршення, тому не визначає реальний рівень репутації банку на фінансовому ринку.

Вважаємо, що використання запропонованого показника (ділової репутації), при дослідженні фінансової стійкості на основі розрахунку рейтингу банку, сприятиме виявленню відношення АТ «Універсал Банк» як банку з позитивною діловою репутацією, або, відповідно – як банку з низьким рівнем репутаційного ризику.

Розрахунки вартості ділової репутації банку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» проведено за даними відкритої звітності з офіційного сайту НБУ [29]. Консолідовані результати розрахунків представлено в табл. 2.2.

Для визначення вартості ділової репутації «Універсал Банку» використано формулу, рекомендовану В. Рутгайзером (формула 2.1) [48, с. 149]:

$$\Gamma = \frac{\text{ЧП}}{\text{РА}} * 100\% - \text{ЧА} \quad (2.1)$$

де  $\Gamma$  – (гудвіл) вартість ділової репутації банку;

ЧП – чистий прибуток до врахування резервів;

РА – середня рентабельність чистих активів у банківській системі;

ЧА – величина чистих активів банківської установи.

Таблиця 2.2

## Вартість ділової репутації АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», млн. грн

УНІВЕРСАЛ БАНК	Станом на 01.01							Зміна 2015-2021
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Величина чистих активів банку, млн. грн.	547	588	661	872	929	876	896	349
Чистий прибуток до вирахування резервів, млн. грн.	39	-127	-160	-225	322	1176	1112	1073
Рентабельність чистих активів у середньому по банківській системі	14,6	29,3	28,9	8,7	19,4	32,3	27,2	12,6
Вартість ділової репутації	-279	-1022	-1215	-3452	733	2760	3192	3471

Примітка: розроблено за даними НБУ [29]

Як було зазначено вище, чим більше вартість показника ділової репутації банку, тим вище його репутація. Дані наведені у табл. 2.2 свідчать, що на початок 2015 року АТ «Універсал Банк» мав від'ємну вартість показника ділової репутації, що, в свою чергу, погіршувало ліквідність та платоспроможність банку на той час.

Надалі, з 2016 до 2018 року показники вартості ділової репутації тільки погіршувались, на сам перед це можна пов'язати з нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні.

Серед внутрішніх чинників, підставою для таких від'ємних показників можуть бути встановленні НБУ факти здійснення АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" ризикової діяльності у сфері фінансового моніторингу та неналежне виконання банком обов'язку щодо управління ризиками. Зокрема, регулятором виявлено факти проведення за період з 21.01.2016 до 06.06.2017 клієнтами Банку, зокрема

дев'ятьма юридичними особами фінансових операцій з переказу коштів, характер та наслідки яких дають підстави вважати, що вони можуть бути пов'язані, зокрема, з легалізацією кримінальних доходів, конвертацією (переведенням) безготівкових коштів у готівку, у сумі близько 2,9 мільярдів гривень.

Грошові кошти надходили на рахунки групи клієнтів банку від контрагентів, частина з яких є клієнтами іншого банку, щодо якого Національним банком України встановлено факт здійснення ризикової діяльності у сфері фінансового моніторингу. Зазначені фінансові операції проводились, зокрема, на підставі документів, які містять недостовірну інформацію або за відсутності будь-яких підтверджуючих документів. Водночас грошові кошти за рахунками групи клієнтів банку після їхнього зарахування упродовж одного або декількох найближчих днів перераховувались іншим суб'єктам господарської діяльності, зокрема, з різним призначенням платежу, проте відмінним від призначення платежу, за яким грошові кошти зараховувались на рахунки групи клієнтів «Універсал Банку». Тому діяльність групи клієнтів банку була переважно направлена на перерозподіл фінансових потоків, отриманих від контрагентів за один вид товарів (послуг) для подальшого перерахування коштів іншим контрагентам за зовсім інші товари (послуги), а рахунки групи клієнтів банку використовувались як ланка в ланцюгу для здійснення безготівкового перерахування коштів між рахунками у декількох банках. Водночас щодо групи клієнтів Банку наявні ознаки фіктивності, зокрема:

незначний, якщо порівняти з обсягом коштів, що перераховуються ними на рахунки інших суб'єктів господарювання, статутний капітал;

одна особа є власником та одночасно керівником підприємств (крім однієї юридичної особи з Групи клієнтів Банку);

у клієнтів відсутні інші співробітники суб'єкта господарювання, крім керівника;

період діяльності шести юридичних осіб з Групи клієнтів банку не перевищує одного року з дня їхньої державної реєстрації;



адреса місцезнаходження сімох юридичних осіб з Групи клієнтів банку є місцем реєстрації значної кількості юридичних осіб;

наявність однакових IP-адрес у окремих юридичних осіб з Групи клієнтів банку між собою та у їхніх контрагентів;

зміни в установчих документах клієнта, зокрема пов'язані із зміною його місцезнаходження, основних видів діяльності, складу учасників та керівників (перед відкриттям рахунку або в процесі обслуговування в банку), відбувались у всіх учасників Групи клієнтів банку.

Рахунки більшості юридичних осіб із Групи клієнтів відкривались в одному відділенні Банку. Крім того, окремі клієнти Банку та їхні контрагенти фігурують у кримінальних провадженнях як підприємства, що мають ознаки фіктивності, та як учасники незаконної діяльності, пов'язаної із виведенням готівки, наданням послуг по мінімізації податкових зобов'язань та конвертуванням грошових коштів, пособництві в ухиленні від сплати податків, незаконному виведенню безготівкових коштів. Водночас Банком не здійснювався аналіз Групи клієнтів із врахуванням ознак їхньої пов'язаності. Як наслідок, при здійсненні відмови в обслуговуванні (із значним запізненням) у зв'язку із проведенням схемних операцій одному клієнту з вищезгаданої групи, інші клієнти, які здійснювали схожі за суттю/змістом фінансові операції, продовжували обслуговуватись в Банку та рішення щодо відмови їм в обслуговуванні Банком ухвалювалося ще пізніше або не ухвалювалося взагалі. Також Банк продовжував обслуговувати тих клієнтів, щодо яких ухвалено рішення про припинення ділових відносин (цим клієнтам встановлено неприйнятно високий ризик), що свідчить про формальний підхід банку до виконання вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу. Так, упродовж близько місяця після ухвалення банком таких рішень клієнтами Банку проведено фінансові операції зі списання коштів з їхніх рахунків на загальну суму близько 266 мільйонів гривень [70].

Проте, вже в наступні роки, проведений аналіз свідчить, що АТ «Універсал Банк» почали підтримувати високу вартість своєї ділової репутації та активно розвивати її.

Зауважимо, що абсолютна величина гудвілу, на наш погляд, недостатньо оцінює ділову репутацію окремого банку в порівнянні з іншими суб'єктами банківської системи. Більш доцільним у даному випадку може бути використання відносного показника ( $E_r$ ): співвідношення вартості гудвілу до чистих активів банку (формула 2.2):

$$E_r = Г/ЧА \quad (2.2)$$

Отже, розмір ділової репутації, отриманої на 1 грн. чистих активів у досліджувану банку за останні п'ять років змінювався залежно від результатів діяльності банку та банківської системи України в цілому [Додаток В].

Так, наприклад, станом на 01.01.2016 року АТ «Універсал Банк» мав від'ємне значення (-0,5), що відображує наслідки економічної та політичної кризи.

Станом з 2017 до 2019 року досліджуваний показник значно зменшується, - (1,7) у 2017 р., (-1,8) у 2018 р. та особливо у 2019 році (-4,0).

Динаміка змін рівня відносного показника « $E_r$ » ділової репутації банку за останні два роки свідчить, що з початку 2019 року до 2021 року він мав тенденцію до збільшення в АТ «Універсал Банк». Так, у 2020 році він становив (0,8), а у 2021 – (3,2).

Варто зазначити, що після покупки «Універсал Банку» 23 грудня 2016р фінансово-промисловою групою ТАС, було негайно вжито низку заходів щодо зміни і посилення процесів по встановленню ділових відносин клієнтів з банком та захисту ділової репутації.[20] Особливо, варто відзначити окремий проект «monobank», який є роздрібним продуктом АТ «Універсал Банк», що виник у рамках співпраці з командою Fintech Band. Він вніс репутаційну ін'єкцію для розвитку банку, про що свідчать показники ділової репутації, активів та прибутку. Не зайвим буде також зазначити, що «monobank» в останні роки вніс значний вплив

у розвиток банківської системи України в цілому, що стало великим інноваційним досягненням для вітчизняної банківської діяльності.

Очевидно, що за показником онлайн ділової репутації найкращі значення характеризують діяльність найбільших банків. Лідери ринку, маючи розвинену клієнтську базу та більше фінансових ресурсів, вкладають більше коштів у розвиток цифрових технологій та комунікацій. Водночас приклад АТ «Універсал банк» (проект Монобанку) доводить, що й середні банки можуть активно впроваджувати цифровізацію в свою діяльність, передусім у сфері взаємовідносин з клієнтами. Це дозволяє їм покращити показники ділової репутації та, на сьогодні, вже позитивно сприяє збільшенню кількості лояльних клієнтів.

АТ «Універсал банк» високо цінує свою репутацію надійного та цілком стабільного банку й прагне до неухильного дотримання загально визнаних принципів і норм міжнародного права, законодавства України, внутрішніх нормативних документів Банку. Саме з цією метою банком була впроваджена Політика конфіденційного повідомлення про порушення в діяльності АТ «Універсал Банк», яка призначена для того, щоб надати працівникам, керівникам Банку та іншим особам можливість вчасно повідомляти про факти чи підозри неприйнятної поведінки, які можуть нанести збитки або призвести до погіршення/втрати репутації Банку [21].

Варто також зазначити, що завдяки проекту «monobank», що працює на ліцензії «Універсал Банку», другий рік дає змогу АТ «Універсал Банк» лідирувати на ринку щодо притоку клієнтів. За даними НБУ, на перший кварталі 2021 року «Універсал Банк» привернув 340 222 нових вкладників, це на 6% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Проте за даними НБУ можна зазначити, що на зниження показника значно вплинули карантинні обмеження, про що свідчить діаграма, створена авторами видання Forbes (рис. 2.2) [22].





Рис. 2.2 Топ-10 банків за притоком вкладників-фізосіб у 2020-2021 рр..

Примітка: складено за даними НБУ [29].

Також, вагомим фактом є те, що завдяки проекту «monobank» - АТ «Універсал Банк» зумів випередити найбільші роздрібні банки за зростанням залишків на рахунках фізичних осіб та обсягів роздрібного кредитного портфеля, наростивши частку ринку з кредитування фізичних осіб із 7% до 11% (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Топ-10 банків за притоком коштів-фізосіб у 2020-2021 рр..

Примітка: складено за даними НБУ [29].



Рис. 2.4. Топ-10 банків за зростанням кредитів фізосіб у 2020-2021 рр..

Примітка: складено за даними НБУ [29].

Вважаємо, що точніший прогноз можна отримати за кількісними показниками репутаційного ризику та індексом онлайн-репутації банку (який акумулює якісні показники) на основі інтегрального показника. Тому для прогнозування на 2021-2023 роки АТ «Універсал Банк» спочатку розрахуємо інтегральний показник рівня ділової репутації банку за даними публічної звітності, а потім визначимо рівень його репутаційного ризику. Функцією для розрахунку інтегрального показника виступає репутація банку, яка має вигляд:

$$R = f(\text{ROE}, \text{Goodwill})$$

(2.3)

В якості кількісних параметрів-аргументів вибираємо наступні показники:

1. Рентабельність капіталу ROE. Розраховується за формулою:



$$\text{ROE} = \text{Net Profit} / \text{Equity},$$

(2.4)

де Net Profit – чистий прибуток банку;

Equity – капітал банку.

2. Розмір гудвілу, який оцінюється співвідношенням суми гудвілу (Goodwill) до розміру сукупних активів банку.

3. Частка резервів в сукупних активах банку:

$$K_{\text{власн.рес.}} = \text{резерви під активи/сукупні активи}$$

(2.5)

4. Коефіцієнт ризикованості активів:

$$K_{\text{риз.акт.}} = \text{сума активів, зважених на рівень ризику/сукупні активи}$$

(2.6)

5. Частка працюючих активів у сукупних активах

$$K_{\text{еф.прац.акт.}} = \text{активи, які приносять дохід/сукупні активи}$$

(2.7)

6. Коефіцієнт ефективності платних пасивів

$$K_{\text{еф.пас.}} = \text{активи, які приносять дохід/платні пасиви}$$

(2.8)

7. Коефіцієнт ризику кредитних операцій

$K_{\text{риз.кр.}}$  = розмір сукупного кредитного ризику/сума активів, зважених на рівень ризику

(2.9)

8. Частка проблемної заборгованості в загальній сумі заборгованості за кредитами d.

9. Індекс онлайн-репутації, що характеризує репутаційну складову банку (Ex).



Спираючись на дослідження [68, с. 12-14] і побудову функціональної залежності в Excel, вплив кожного критерію на ділову репутацію можна визначити наступними ваговими коефіцієнтами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Вагові коефіцієнти впливу показників на ділову репутацію банку**

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Вага
1	Рентабельність капіталу	ROE	0,233
2	Розмір гудвілу	Goodwill	0,089
3	Частка вільних власних ресурсів в активах банку	<i>Квласн. рес</i>	0,121
4	Коефіцієнт ризикованості активів	<i>Криз. акт</i>	- 0,111
5	Частка працюючих активів в сукупних активах	<i>Кеф. прац. акт</i>	0,397
6	Коефіцієнт ефективності платних пасивів	<i>Кеф. пас</i>	0,477
7	Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	<i>Криз. кр.</i>	-0,112
8	Частка протермінованої заборгованості в загальній сумі заборгованості за кредитами	<i>d</i>	-0,113
9	Індекс онлайн-репутації	<i>Ех</i>	0,019
10	Разом		1,0

Відтак, формула інтегрального показника буде мати вигляд

$$I_{p.p.} = 0,233 * ROE + 0,089 * G + 0,121 * K_{\text{власн.рес.}} - 0,111 * K_{\text{риз.акт.}} + 0,397 * K_{\text{еф.прац.акт.}} + 0,477 * K_{\text{еф.пас.}} - 0,112 * K_{\text{риз.кр.}} - 0,113 * d + 0,019 * E_x. \quad (2.10)$$

У табл. 2.4 наведено розрахований інтегральний показник ділової репутації АТ «Універсал Банк» з 2015 по 2020 роки включно. Також, для порівняння, було розраховано інтегральний показник АТ «Райффайзен банк Аваль» та АТ «ПУМБ».

Зазначимо, що в сучасних умовах значення даного показника змінюється залежно від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування банківської системи

України, які значно погіршились на протязі 2015-2016 років, про що свідчать статистичні дані НБУ та результати проведеного дослідження.

Для визначення тенденцій зміни рівня ділової репутації досліджуваного банку, проведемо короткострокове прогнозування значення даного на 2021-2023 роки. У Додатку Є наведено необхідні розрахунки.

Негативний вплив даних умов змінив значення інтегрального показника ділової репутації АТ «Універсал Банк».

Таблиця 2.4

**Значення інтегрального показника ділової репутації за 2015-2020 рр. станом на кінець року**

Банки	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
АТ «Універсал Банк»	0,773	0,558	0	0,161	0,253	0,267
АТ «Райффайзен банк Аваль»	0,871	0,567	0,277	0,672	0,839	0,755
АТ «ПУМБ»	0,702	0,649	0,718	0,735	0,737	0,760

А з 2017 року до сьогодні поступово діяльність банку стає більш ефективною, так, наприклад, АТ «Універсал Банк» активно впроваджує інноваційні цифрові продукти та послуги, що дає змогу отримувати додаткові конкурентні переваги на ринку, що впливає на їх ділову репутацію та покращує репутацію банку вцілому. Разом з тим, дивлячись на показники банків-конкурентів таких як «ПУМБ» та «Райффайзен банк Аваль», репутація яких стабільно на високому рівні – можемо зробити висновок, що «Універсал Банк» хоч і покращує свою статистику, проте за останні три роки так і не зміг наздогнати лідерів.

При здійсненні короткострокового прогнозування інтегрального показника ділової репутації були застосовувані адаптивні моделі, прогноз виконаний на основі методу експоненціального згладжування та програмного продукту STATISTICA 7.0.

Цей метод полягає у тому, що початковий ряд  $F(t)$  згладжується з деякими експоненціальними вагами, утворюючи при цьому новий часовий ряд  $S(t)$  з

меншим рівнем шуму, поведінку якого ми можемо спрогнозувати. За допомогою ваги показників задають цінність останньої інформації (останніх точок ретроспекції). Зазначимо, що рівняння тренду відображає лише загальну тенденцію. Коефіцієнт тренду  $b$  показує середню зміну результативного показника (в одиницях виміру  $y$ ) зі змінами періоду часу  $t$  на одиницю його виміру.

Рівняння тренду досліджуваних банків для розрахунку інтегрального показника ділової репутації з прогнозуванням на три роки (з 2021 по 2023 рр. включно) наведено в табл. 2.5. Вони мають лінійну функцію.

Таблиця 2.5

**Рівняння тренду банків для розрахунку інтегрального показника ділової репутації**

Банк	Рівняння
АТ «Універсал Банк»	$y = 0.0787 t - 0.0212$
АТ «Райффайзен банк Аваль»	$y = 0.0938 t + 0.141$
АТ «ПУМБ»	$y = 0.0241 t + 0.648$

За розраховою формулою тренду, інтегральний показник ділової репутації АТ «Універсал Банк», «Райффайзен банк Аваль» та «ПУМБ» мають тенденцію до зростання.

Незалежно від методу оцінки параметрів моделей прогнозування, їх якість визначається на основі дослідження властивостей залишкової компоненти:

$$(y_1 - y_{T1}), i = 1, n, \quad (2.11),$$

тобто величини розбіжностей на ділянці апроксимації (побудови моделі) між фактичними рівнями та їх розрахунковими значеннями.

Результати розрахунку характеристик прогнозних моделей представлені даними таблиці 2.6.

Наведені у табл. 2.6 значення критерію Дербіна-Уотсона, коефіцієнт автокореляції, детермінації та помилка апроксимації для побудованого рівняння тренду підтверджують якість моделі.



Таким чином, після розрахунку прогнозних характеристик, що оцінюють якість вибраних моделей, можна відзначити:

- усі рівні динамічного ряду є незалежними, оскільки коефіцієнти автокореляції не перевищують критичних значень;
- ряд відхилень відповідає закону нормального розподілу;
- оцінка обґрунтованості свідчить, що модель є досить точною, оскільки середнє лінійне відхилення в моделі є мінімальним.

Таблиця 2.6

### Характеристика прогнозних моделей

Банк	Критерій ДербінаУотсона	Коефіцієнт автокореляції	Коефіцієнт детермінації	Помилка апроксимації
АТ «Універсал Банк»	2,6	-0,315	0,905	6,09
АТ «Райффайзен банк Аваль»	1,71	-0,458	0,798	6,8
АТ «ПУМБ»	1,89	-0,159	0,811	1,24

За даними, отриманими при розрахунку інтегрального показника ділової репутації досліджуваних банків, була виконана процедура експоненціального згладжування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Прогнозування інтегрального показника ділової репутації (ШДР)

БАНК	Показники	Період дослідження				Прогноз		
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
АТ «Універсал Банк»	ШДР	0	0,161	0,253	0,267	0,372	0,451	0,53
	Згладжений ряд	0	0,16	0,25	0,27			
	Відхилення	0	0,001	0,003	- 0,003			
АТ «Райффайзен банк Аваль»	ШДР	0,277	0,672	0,839	0,755	0,704	0,798	0,891
	Згладжений ряд	0,28	0,67	0,84	0,76			
	Відхилення	- 0,003	0,002	- 0,001	- 0,005			
АТ «ПУМБ»	ШДР	0,718	0,735	0,737	0,760	0,792	0,817	0,84
	Згладжений ряд	0,72	0,74	0,74	0,76			
	Відхилення	- 0,002	- 0,005	- 0,003	0			

З таблиці 2.7 видно, що у 2021-2023 рр. прогнозується активне зростання інтегрального показника рівня ділової репутації у банку АТ «Універсал Банк».

Також, варто відзначити, інтегральні показники ділової репутації в банках-конкурентах «ПУМБ» та «Райффайзен банк Аваль», які протягом років показують стабільні значення та прогнозують навіть невелике зростання.

Результати проведених розрахунків змін ділової репутації досліджуваного банку далі будемо використовувати для дослідження їх впливу на рівень репутаційного ризику, для чого здійснимо ранжирування на основі шкали. За даною шкалою отриманий інтегральний показник ділової репутації ласифікує рівень репутаційного ризику таким чином: в інтервалі від 0 до 0,4 включно – високий рівень ризику; в інтервалі від 0,41 до 0,70 включно – середній рівень ризику; – в інтервалі від 0,71 до 1 включно – низький рівень ризику [69].

Отримані результати ранжирування досліджуваного банку на засадах приведеної вище шкали наведено в таблиці 2.8.

Наведені дані табл. 2.8 свідчать, що за підсумками досліджуваних років АТ «Універсал Банк» притаманний високий рівень репутаційного ризику, в той час як банки-конкуренти мають стабільно низький рівень репутаційного ризику, хоча, дивлячись на гірший показник «Райффайзен банк Аваль» у 2017 році, можна стверджувати, що вагомими причинами таких результатів була фінансова та політична криза в Україні на той час. Проте за останні роки ситуація у банківській сфері стабілізувалась та низькі показники є цілком закономірними, виходячи з зовнішніх чинників. Тож, можна стверджувати, що високий рівень репутаційного ризику в банку «Універсал» в останні роки був причинами внутрішніх порушень та недостатньої приділеної уваги до покращення ділової репутації банку.

Таблиця 2.8

**Результати ранжування за рівнем репутаційного ризику**

Банки	2017	2018	2019	2020	Прогноз		
					2021	2022	2023
АТ «Універсал Банк»	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній
АТ «Райффайзен банк Аваль»	Середній	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
АТ «ПУМБ»	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький

За прогнозом у 2021 році спостерігається зростання значення інтегрального показника рівня ділової репутації в досліджуваному банку, проте, за результатами дослідження можемо очікувати зниження до «середнього» рівня репутаційного ризику АТ «Універсал Банк» вже до 2023 року.

Аналіз отриманих результатів дозволяє дійти висновку, що використання запропонованих методичних підходів до прогнозування буде сприяти: по-перше, оптимізації вибору напряму та інструментів підвищення рівня ділової репутації



банку; по-друге, своєчасному реагуванню банку на можливі зміни рівня їх репутаційного ризику і прийняттю ефективних методів щодо його оптимізації; по-третє, впровадженню стратегічного управління репутацією банку в умовах впливу конкуренції на ринку банківських цифрових продуктів та послуг.

Варто враховувати, що певна частка подій на ринку банківських послуг не є непередбачуваними, тому інтегрований, системний ризик-менеджмент, побудований на положеннях стратегічного управління репутацією дає банку можливість запобігти зниженню репутації. Потрібно лише здійснювати прогнозування змін рівня ділової репутації в умовах непередбачуваності, швидко до них пристосовуватися, що дозволить своєчасно сформулювати комплекс заходів, впровадження яких буде сприяти оптимізації репутації банку.

Роблячи висновки, можна зазначити, що останні майже два роки АТ «Універсал Банк» здійснював свою діяльність в умовах активного поширення пандемії коронавірусу COVID-19, що спричинило значні та вагомні економічні потрясіння. Формат роботи економіки та фінансового сектору під час карантину став докорінною зміною середовища. Попри те, незважаючи, на поширення пандемії коронавірусу COVID-19, в 2020 році Банк продовжував розвиватися та досягнув цілком позитивної динаміки в основних показниках діяльності, в тому числі й в підтриманні та управлінні діловою репутацією банку на належному рівні.

У зв'язку із змінами в економічній ситуації у листопаді 2020 року банк оновив Стратегію на період 2020-2023 рр.. Реалізуючи стратегію, АТ «Універсал Банк» приділяє особливу увагу підтримці бездоганної та прозорої репутації на ринку завдяки досвідченій команді професіоналів та якісному корпоративному управлінню, клієнтоорієнтованості бізнес-процесів, навчанню та розвитку професійної підготовки співробітників, постійного запровадження новацій для якісного обслуговування клієнтів, наданні широкого спектру фінансових продуктів та послуг, що постійно зростають та адаптуються відповідно до потреб ринку. АТ «Універсал Банк» планує продовжувати розвиток сучасних високотехнологічних продуктів таких як «monobank», а також планує ретельно стежити за зміною

економічної ситуації та вживати всі необхідні заходи для подальшого забезпечення фінансової стійкості Банку.

На даний час, керівництво банку оцінює фінансову стійкість та підготовленість Банку до впливу можливих негативних явищ, в тому числі впливу пандемії COVID-19, на досить високому рівні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

#### 3.1. Удосконалення оцінки репутації банку на основі зарубіжного досвіду

Серед чинників розгортання кризових явищ 2007-2008 рр. називають моральний ризик в цілому та діяльність системно важливих банків зокрема в результаті руйнівних конфліктів інтересів, прийняття надмірної загрози та спотвореній системі мотивації, яка стимулювала до максимізації поточного прибутку, нехтуючи зростанням ризиків [30, с. 964]; крім того, більшість банків використовували неефективні системи ризик-менеджменту [31] та постійно знижували кредитні стандарти [30, с. 963]. За даними Базельського комітету з банківського нагляду (2009 р.), банки не змогли вчасно та адекватно оцінити загрози діловій репутації, пов'язані з їх позабалансовими механізмами, схемами сек'юритизації, загальною ліквідністю та діловою практикою [32]. І навіть нині, коли минуло більше десятиріччя з початку розгортання глобальної фінансової кризи банки та фінансові посередники розглядаються суспільством як сектор економіки, який користується найменшою довірою [33].

Необхідно зауважити, що в Україні в умовах низької довіри до інституцій влади рівень довіри до банків також є одним із найнижчих у світі. В 2013 році у посткризовий період за даними Інституту Геллапа, «у світі в цілому найгірші показники довіри до фінустанов у Греції (13 %), Ісландії та Ірландії (по 16 %). Найближче до України (28 % українських респондентів довіряють банкам, а 61 % – налаштований скептично) у цьому рейтингу перебувають Угорщина та Великобританія. Найкраще ставлення до банків у Південно-Східній та Південній Азії, його висловлюють мінімум три чверті опитаних. А найліпшим результатом може пишатися банківська система Катару (86 % довіри)» [34]. Схожі опитування проводяться й іншими міжнародними та українськими організаціями. Так, за результатами соціологічного опитування Центру Разумкова в 2019 році баланс довіри-недовіри до НБУ складав мінус 60%, а до банків мінус 70%, в 2020 році



показники дещо покращилися та становили становить мінус 47% до НБУ, а до банків - мінус 59% [35]. За результатами загальнонаціонального опитування українських споживачів фінансових послуг, проведеного для Фонду гарантування вкладів фізичних осіб за підтримки Проєкту USAID в 2019 році більшість показників, які свідчать про рівень довіри до банків, покращилися, однак частка користувачів фінансових послуг серед опитуваних скоротилася з 86% до 78% [36].

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

Як зазначалося раніше, у розвинених економіках втрата ділової репутації втілюється у падінні ціни акцій та акціонерної вартості бізнесу. Падіння акціонерної вартості банків після кризи привернули увагу до питань професійних компетенцій та ефективності виконавчих директорів. Це призвело до низки звільнень генеральних директорів окремих банків з моменту початку фінансової кризи в 2007 році, та, зокрема – до гучного арешту колишнього генерального директора Anglo Irish Bank в Ірландії [37]. Крім того, упевненість у надійності керівників банків та наданої ними інформації знизилася. Прикладом цього є звільнення генерального директору JPMorgan, який надав недостовірну інформацію про потенційні збитки за операціями з кредитними дефолтними свопами, внаслідок яких збитки склали 4,4 млрд доларів [38].

Використання коштів платників податків для підтримки банківського сектору після фінансової кризи 2007 року виявило відсутність регулювання відповідальності в банківській діяльності: «банкіри беруть участь у прибутках, але не у збитках» [39]. Одними з основних зовнішніх факторів загроз репутації є проблема відмивання грошей, про що свідчить відставка керівника з питань

дотримання вимог HSBC після заяв про причетність банку до відмивання грошей [40]. Водночас окремі банки є більш зосередженими на процесах управління репутацією, про що свідчить їх небажання приймати державне фінансування під час банківської кризи через проблеми з репутацією, оскільки низька репутація чинить потенційний негативний вплив на їх здатність залучати депозити та інвестиції [41]. У банківському секторі є докази готовності підтримувати та покращувати репутаційний капітал галузі, наприклад, 2 липня 2012 р. Barclays банк, який особливо репутаційно постраждав після кризи 2007-2008 рр., оголосив, що планує провести незалежний огляд та перегляд його ділової практики, яка включатиме оцінку поточних цінностей, принципів та стандартів діяльності банку [42].

Як зазначалося вище, після фінансової кризи в 2007 році більшість керівників найбільших універсальних банків подали у відставку або були замінені. Це свідчить про втрату впевненості у професійності та довірі до цих керівників. Науковці зазначають, що довіра до виконавчого директора позитивно пов'язана з сприйнятою організаційною репутацією і компанії зацікавлені в тому, щоб керівник мав хорошу ділову репутацію компетентного професіоналу. Згідно з опитуванням [43], репутація генерального директора є важливим фактором, що визначає акціонерну вартість. Внесок репутації керівника може становити до 45 відсотків репутації компанії. Також опитування показало, що 95 відсотків фінансових та галузевих аналітиків купуватимуть цінні папери на основі репутації генерального директора, 81 відсоток вважає, що репутація генерального директора вплине на їх думку про компанію, яка перебуває під контролем ЗМІ; ще 80 відсотків заявили, що репутація генерального директора впливатиме на те, чи будуть вони рекомендувати компанію як гарне місце для роботи.

Отже, в інтересах банків призначити висококваліфікованих керівників, які мають достатню кваліфікацію та дотримуватимуться високих стандартів в управлінні діловою репутацією.

Не менш важливим джерелом репутаційних загроз є моральний ризик, який виникає внаслідок наявності на фінансовому ринку асиметрії інформації. Асиметрія інформації (або інформаційна асиметрія, англ. – information asymmetry) на банківському ринку виникає внаслідок більшої обізнаності банку стосовно якості своїх активів, іншими словами – вкладники, покупці кредитних свопів та інші контрагенти не завжди володіють повною інформацією стосовно фінансового стану банку. Поняття морального ризику з'явилося у межах теорії контрактів та означає, що одна зі сторін угоди недобросовісно уклала договір, надала невірну інформацію про свої активи, зобов'язання або кредитоспроможність. Крім того, моральні загрози також можуть означати, що сторона угоди прийматиме надмірні ризики з метою максимізації власного прибутку.

У банківському секторі економіки варто зауважити такі напрями прояву моральної загрози: з боку банків – приховування свого фінансового стану та якості кредитного портфеля з метою залучення вкладників й максимізації прибутку; з боку позичальників – приховування реального фінансового стану для отримання позички; з боку вкладників – вкладення коштів без оцінки фінансового стану банків, сподіваючись на компенсацію від держави; з боку системних банків – проведення ризиковою діяльністю з метою збільшення доходів, сподіваючись на підтримання їхнього фінансового стану з боку регулятора. Асиметрія інформації разом із моральним ризиком, а також так звана ринкова недалюглядність (туорія) призвели до викривлення оцінок банківських активів, що підлягали сек'юритизації та продажу (покупці формували своє судження, базуючись на оцінці рейтингових агентств та експертів) [49]. Водночас схильність економічних суб'єктів до колективної поведінки призводить до виникнення феномену колективного морального ризику – прийняття банками надмірних репутаційних загроз та можливість виникнення ситуації «too many to fail», коли банки вкладають кошти у схожі активи (кредитування певних секторів, купівля фінансових інструментів тощо). У дослідженнях С. Бхаттачарья, А. Гейла, Д. Доу та Ф. Хейдера зазначається, що у більшості випадків моральний ризик відіграє ключову роль у



спотворенні мотивів фінансових інститутів [50, 51, 52]. Колективна моральна загроза у даному випадку полягає в тому, що фінансові інститути (та й інші економічні суб'єкти) прийматимуть надмірний ризик у пошуках короткострокового прибутку, що в сукупності призведе до неможливості всієї фінансової системи виконувати свої функції, реалізації системного ризику та кризових наслідків, як наслідок – до втрати репутації банку.

Феномен так званого «зомбі-кредитування» також пов'язаний із інформаційною асиметрією: унаслідок недостатнього регулювання щодо транспарентності звітування про стан кредитного портфелю, неплатоспроможні банки прожують надавати позички неплатоспроможним боржникам для того, щоб приховати реальні збитки, та сподіваються на відновлення платоспроможності, навіть урахувавши негативний вплив такої ситуації на соціально-економічний розвиток [53].

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

Наступним джерелом втрати репутації можуть стати так звані «надмірні» винагороди. У дослідженні [54] зазначається, що інвестиційні банки виплачують високу компенсацію працівникам (навіть незважаючи на те, що службовці банку не мають переваг у кваліфікації) через «моральну сутність» галузі (тобто неефективний робочий час та високі темпи звільнення). Банківська криза та потреба в державних грошах призвели до підвищеної уваги до розміру оплати праці

та винагород у банківській галузі [55]. Керівництво банків у відповідь на негативну реакцію громадськості та регуляторів з приводу винагороди працівникам погодилося позбавити частини компенсації топ-менеджерів. Водночас відновлення ділової репутацію та нівелювання негативних наслідків реалізації репутаційних загроз потребує часу та відповідних заходів. Науковці [54, 55] вважають, що репутація, джерелом якого є негативне сприйняття надмірної компенсації, може бути покращена у разі запровадження раціональної практики корпоративного управління в цілому та управління ризиками зокрема. Наприклад, в Україні врегульовані система та політика винагород банку як складові його корпоративного управління: «Система винагороди банку забезпечує ефективне корпоративне управління, урахує стратегічні цілі банку та сприяє дотриманню корпоративних цінностей» [56]; також банки визначають політику винагороди, яка «включає порядок складання переліку осіб, професійна діяльність яких справляє значний вплив на профіль ділової репутації банку».

Чи не найбільш загрозливим та руйнівним джерелом репутаційної загрози є звинувачення банку у причетності до відмивання грошей. У сучасному світі боротьба з відмиванням грошей та тероризмом стала пріоритетом, і фінансовий сектор відіграє ключову роль у цьому питанні. Масштаби та складність схем відмивання грошей зростають, що вимагає збільшення зусиль банків для боротьби з цією проблемою та підвищення стандартів здійснення фінансового моніторингу. Нездійснення банками належної практики дотримання, що призводить до можливості відмивання грошей з використанням банківських рахунків, створює серйозні загрози для репутації банків, про що свідчить розслідування HSBC та подальша відставка його керівника з питань комплаєнсу [57]. У випадку, коли рівень ділової репутації банку є недостатнім, керівництво повинно забезпечити зосередженість процедур управління репутацією та комплаєнсу на цій проблемі.

Таким чином, джерела репутаційних загроз пов'язані із непрозорістю діяльності, що може втілюватися у приховуванні збитків, неповній інформації щодо складу акціонерів, фінансових звітів, в участі у корупційних схемах та

вимиванні коштів, отриманих злочинним шляхом. Приділення додаткової уваги до процесів управління репутацією приведе до покращання процедур управління конфліктом інтересів, моральними загрозами, проблемою несприятливого відбору. Крім того, банки повинні зосередитись на прозорості та розкритті інформації для подолання репутаційних загроз, джерелом яких є асиметрія інформації – у цьому випадку забезпечення ринкової дисципліни підтримуватиме позитивний імідж банку, довіру з боку клієнтів та формуватиме позитивну ділову репутацію.

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

У дослідженні [58] автор серед чинників репутації банку використовує штучну змінну: «фактор загрози репутації характеризує штучну змінну, яка дорівнює 1, коли репутаційна подія відбувається в момент часу 0, інакше дорівнює нулю. Погана новина являє собою репутаційну подію виключно тоді, коли ціна акцій падає в той же день її появи»; для оцінки негативних наслідків реалізації репутаційної загрози автором віднесено віддачу (прибутковість чи збитковість) ціни акцій банків, яка розраховується як різниця логарифму ціни акцій протягом двох робочих днів.

В цілому в дослідженні [58] оцінюється реакція ціни акцій кожного банку на оголошення поганих новин про банк. Середовище, в якому застосовано кількісну модель, відповідає стану макроекономічного шоку в Бразилії (низькі ціни на нафту, слабку внутрішню економічну активність та величезні політичні проблеми). Ці макроекономічні аспекти можуть знизити репутацію у бразильських банках, особливо шляхом створення чуток, які можуть спричинити «банківські паніки» або інші проблеми з репутацією. Результати вказують на те, що великі банки у вибірці здатні з невеликою дисперсією та ймовірністю поглинати проблеми, пов'язані з репутацією.

Дослідження репутації, проведене польськими науковцями Євою Мілкашевською та Кілом Кшиштофом [59] присвячено емпіричній оцінці впливу



змінній, яка характеризує ділову репутацію банків на їхні фінансові показники. Змінна «репутаційна загроза» представлена синтетичним індексом оцінки репутації зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що складається з трьох показників:

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

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

У статті Майкла Пола та Саймона Забі [60] визначено фактори, які мають відношення до репутації для банків, і основна увага дослідження приділена розробці моделі оцінки репутації на основі визначених показників. Вимоги та розуміння базуються на опитуванні кредитних установ у Німеччині та Швейцарії, які під час фінансової кризи зазнали негативного репутаційного впливу, наслідки реалізації якого частково відчують навіть сьогодні. Рівень репутації автори розглядають як параметр, що змінюється в часі залежно від змін у репутації та

очікувань груп зацікавлених сторін. Основні складові (драйвери) управління репутацією відповідно до дослідження зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Основні складові (драйвери) управління репутацією банків Німеччини та Швейцарії у 2019 р.

Примітка: складено автором на основі [60].

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

Автори зазначають, що модель кількісного визначення факторів, що стосуються репутації, може бути розширена за межі визначених ключових факторів

за допомогою інших класів або факторів впливу - зокрема, для конкретного банку. Основною передумовою контролю за кожною складовою управління репутацією є найбільш точна її ідентифікація.

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

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

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

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



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

Цифрову економіку пов'язують із використанням інтернет та комп'ютерних технологій. Визначають цифрову економіку як «сектор в економіці, який вивчає наслідки та впливи, що генеруються створенням цінності за допомогою нових технологій зв'язку, виробництва та інформації» [61] або як «економічну діяльність, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. Основою цифрової економіки є гіперзв'язок, що означає зростаючий взаємозв'язок людей, організацій та машин, що є результатом використання Інтернету, мобільних технологій та Інтернету речей (IoT) [62, 63]. На цій основі виділяють такі складові цифрової економіки [64]:

- основоположна складова цифрової економіки включає фундаментальні інновації (напівпровідники, процесори), основні технології (комп'ютери, телекомунікаційні пристрої) та сприятливі інфраструктури (Інтернет та телекомунікаційні мережі);
- складова цифрових та інформаційних технологій (ІТ), яка пов'язана із виготовленням ключових цифрових продуктів та послуг: цифрові платформи, мобільні додатки та платіжні послуги. Цифрова економіка значною мірою впливає на інноваційні послуги в цих секторах, які роблять все більший внесок у економіку та впливають на інші сектори;
- складова тих секторів економіки, де цифрові продукти та послуги все більше використовуються (наприклад, для електронної комерції). Ця складова включає ті сектори з цифровою підтримкою, в яких з'явилися нові види діяльності або бізнес-моделі, які трансформуються в результаті цифрових технологій.

Приклади включають фінанси, засоби масової інформації, туризм та транспорт. Крім того, грамотні або кваліфіковані у питаннях інноваційних

технологій працівники, споживачі, покупці та користувачі мають вирішальне значення для зростання цифрової економіки.

Відповідно до наведеного визначення та складових цифрової економіки для оцінки репутації вважаємо за доцільне використовувати показники, які пов'язані з інформацією про банк в мережі Інтернет – дані про банк у соціальних мережах, пошукових системах та активність використання мобільних додатків.

У дослідженні [Додаток Ж] ідентифіковано наявні дані, які відповідають визначеним вище «цифровим» критеріям та наявні у відкритому доступі:

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

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

Для формування ефективної системи управління репутацією вітчизняних банків необхідно розробити методичні засади адекватної оцінки його рівня. Національному банку України необхідно розробити уніфікований стандарт визначення якості управління репутацією банків, у якому обґрунтувати необхідність використання показників, які характеризують репутацію, важливість визначення кола осіб і рівнів управління, залучених до контролю ділової репутації, а також вироблення внутрішніх банківських інструкцій і методик по управлінню. Вибір якісних і кількісних показників для розрахунку та управління репутації повинен бути наданий на розсуд банків.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності управління репутацією банку

Під час оцінки репутації враховується потенційний вплив суспільної думки на вартість банку як безперервно діючого підприємства. При оцінці суспільної думки не слід забувати також й про думку усередині самої організації, так звану корпоративну культуру. В міру того, як банк стає дедалі більше вразливим до суспільної думки, може спостерігатися зменшення здатності банку змігти запропонувати конкурентоспроможні продукти й послуги. Навіть якщо банк пропонує конкурентоспроможні продукти, досить важко залучити клієнтів після того, як була підірвана репутація банківської установи. Надання агентських послуг пов'язаних з управління активами, а також діяльністю суб'єкта господарювання невідомо пов'язане з управлінням репутацією банку.

Для отримання позитивного ефекту, пов'язаного з управлінням репутацією комерційного банку, необхідно визначити, систематизувати та ефективно впроваджувати основні напрямки управління репутацією банківської установи в рамках системи внутрішнього контролю:

- призначення співробітників, як представників у зв'язках із громадськістю;
- розробка процедур офіційного, послідовного й своєчасного розгляду скарг;
- впровадження етичних норм, що визначають загальні принципи кодексу поведінки.

Через те, що репутація - це сприйняття, то вимірювати потрібно саме сприйняття. Це веде до оцінки управління репутації в безлічі сфер та з використанням різних методів, таких як контекстуальний, об'єктивний та кількісний.

Існують різні методи оцінки репутації банків. Серед них: аналіз ЗМІ; опитування зацікавлених сторін (клієнтів, службовців, інвесторів, громадських організацій); оцінка галузевими керівниками та фокус-групами; опитування суспільної думки. Оскільки всі вони корисні, особливо важливим є детальний і



структурований аналіз того, що висвітлюється в засобах масової інформації, тому, що саме вони формують сприйняття й очікування в усіх зацікавлених сторін.

Сьогодні багато фінансових установ наймають окремі прес-служби для збору повідомлень, що з'являються в засобах масової інформації. Технології текстового й мовного розпізнавання дозволяють їм використовувати для цього безліч джерел, у тому числі газети, журнали, телебачення, радіо, інтернет-видання та блоги. Вони можуть надати інформацію, про загальне число повідомлень, про їхню кількість, а також про джерело й автора інформації. Вибірки, звичайно, корисні, однак, через недосконалість використаних комп'ютерних алгоритмів, оцінки повідомлень (позитивна, негативна або нейтральна) є не завжди досить точними. Крім того, прес-служби схильні пропускати ті замітки, де назва компанії згадується, але в заголовку або в анотації ця назва не присутня.

Система управління репутацією банку складається з регламентних документів, положень, процедур, процесів, які затверджуються відповідно до обраної форми управління, враховуючи розмір банку та складності його операцій. Отже, ця система повинна включати в себе політику та положення щодо управління репутацією банку. У положенні мають бути повністю розглянуті та затверджені відповідно до обраної банком форми управління. Для підвищення ефективності управління репутацією також необхідно здійснювати наступні кроки:

- періодично переглядати політику та положення діяльності комерційного банку з метою покращення стандартів роботи з клієнтами та іншими зовнішніми сторонами;
- проводити найм персоналу із відповідною позитивною репутацією;
- здійснювати процес контролю за репутацією клієнтів банку для уникнення непотрібних контактів з клієнтами із незадовільною репутацією, які можуть негативно вплинути на репутацію самого банку [45].

Крім того, для управління репутацією банк повинен проводити регулярний моніторинг повідомлень засобів масової інформації про банк, пов'язані з ним

структури та клієнтів з метою прийняти відповідні заходи, спрямовані на підтримання та відновлення позитивної репутації банку та його іміджу.

Управління репутацією потребує активних дій не тільки з боку відділу маркетингу, а також активних дій менеджерів усіх підрозділів та персоналу банку. Проявлення ризику репутації не можливо спрогнозувати, оскільки більшість цих факторів знаходяться поза межами банківської установи. Впливати на ці прояви можливо лише непрямыми засобами за допомогою реклами та PR-агенцій. Впливати на внутрішні фактори цілком можливо впровадивши жорсткі внутрішні норми морально етичної поведінки для співробітників банківської установи.

Так, наприклад в АТ «Універсал Банк» існує кодекс поведінки, який є внутрішнім нормативним документом банку, розроблений відповідно до загальноприйнятих принципів і стандартів поведінки, норм міжнародного права, рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України, Кодексу поведінки в банківській групі «ТАС».

Кодекс було розроблено з метою налагодження сприятливої атмосфери у колективі, ефективної комунікації, вдосконалення ефективності діяльності Банку та забезпечення відповідності діяльності Банку найвищим вимогам національних та міжнародних стандартів банківської етики. Однією з основних цілей створення цього Кодексу є збереження бездоганної ділової репутації банку як надійного фінансового партнера.

Також, варто відзначити, що цей Кодекс спрямований на інформування працівників банку про правила та цілі належної поведінки, корпоративні цінності та культуру управління репутацією, визначення стандартів взаємодії працівників банку з клієнтами, діловими партнерами, акціонерами, органами державної влади, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими особами для підтримання бездоганної ділової репутації «Універсал Банку» та Банківської групи «ТАС» в цілому та її фінансової стабільності.

Єдність команди формується на основі поваги до корпоративних цінностей, розуміння загальної відповідальності не тільки за клієнта, а й за репутацію банку в цілому, значимість своєї діяльності для суспільства. Основними обов'язками працівників банку є постійно забезпечування мінімізації загроз фінансових чи репутаційних втрат банку та запобігати випадкам неприйнятної поведінки чи порушень. Також, слід зазначити, що взаємовідносини АТ «Універсал Банк» з засобами масової інформації будуються із врахуванням необхідності збереження та підтримання на високому рівні репутації банку, його учасників та акціонерів.

Як висновок, можемо сформулювати п'ять рекомендаційних напрямки для «Універсал Банк», які допоможуть не тільки підвищити рівень репутації, але й значно покращити своє становище на ринку банківських послуг в цілому.

Першим етапом, банку «Універсал» потрібно покращити комунікаційні зв'язки як усередині банку, так і з клієнтами. Насамперед, зовнішні комунікації включають:

- позитивне освітлення бренду;
- опитування та своєчасне реагування на звернення клієнтів та інвесторів;
- демонстрація відповідальності банку та заслуженої довіри до нього у часи кризи.

До внутрішні комунікацій, які слід удосконалити досліджуваному банку можна віднести:

- донесення до співробітників чіткого розуміння, якого роду поведінка від них очікується і яка поведінка є неприйнятною;
- обговорення корпоративної стратегії, місії та цінностей;
- прийом та реагування на пропозиції від співробітників.

До другого етапу покращення ділової репутації можемо запропонувати залишатися послідовними. Будь-яка заява банку має бути чіткою та чесною. Якщо ж заявляєте про одне, а робите протилежне, ваша репутація відповідатиме вашим справам. Розміри компенсації та винагороди для працівників повинні корелювати із виконанням ними корпоративних правил. Поглинання, кредитна політика,



обслуговування клієнтів та інші дії повинні відповідати заявленим обіцянкам для клієнтів та інвесторів.

Не менш важливою є третя складова, якою повинен користуватись банк, а саме роботою над покращенням процесів. Оскільки прибуток у галузі знижується та її межі постійно розмиваються внаслідок приходу у фінансову сферу нових компаній, банки не можуть собі дозволити різкого відпливу існуючих клієнтів. Тому дуже важливо працювати над утриманням існуючих клієнтів, покращенням їх обслуговування та налагодження прямих контактів з ними.

Четвертою складовою, є здатність банку відповідати очікуванням та трендам. Згідно з опитуванням According to Anthony Johndrow of Reputation Institute, клієнти очікують від банків “активної участі в житті суспільства, хорошого управління, відкритості до інновацій, а також міцного фінансового становища та заслуговують на довіру продуктів та послуг.”

Вже сьогодні Європейський центральний банк визнає кліматичні та екологічні виклики основними факторами ризику в майбутньому, а Банк міжнародних розрахунків (BIS) відносить ESG-ризиків до системних ризиків, що можуть стати причиною наступної глобальної фінансової кризи.

Ця нова реальність дає привід рекомендувати «Універсал Банк» бути проактивнішими та впроваджувати фінансові інструменти, що мають реальний потенціал мінімізувати вплив кліматичних ризиків.

Останім етапом, на нашу думку слід рекомендувати агресивніше використовувати соціальні мережі. Оскільки соціальні мережі зазвичай поєднують у собі можливість поширення інформації та прямого контакту, вони можуть надати більш серйозний вплив на корпоративну репутацію, ніж інші джерела. Тож, рекомендацію використовувати соціальні мережі інтенсивніше, щоб продемонструвати підзвітність та прозорість процесів своїм клієнтам – вважаємо доцільною.

Отже, за моїм глибоким переконанням, якщо «Універсал Банк» зможе відповідати цим 5 вимогам – це невідкладно та безпосередньо відобразиться на поліпшенні його репутації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі виконаних досліджень з управління репутацією комерційного банку, розроблених теоретико-методологічних і практичних положень можна зробити наступні висновки та сформулювати рекомендації:

1. Вивчення сутності ділової репутації банківської установи дозволило визначити її як інтегральну, комплексну категорію, що відображає якісні (ризик) і кількісні (втрати) аспекти поняття.

Поняття "ділова репутація банку" - складне переплетіння об'єктивних його характеристик (іміджу, бренду, кваліфікації менеджерів, відомостями про долю на ринку, довготривалості функціонування тощо) із суб'єктивною сумою точок зору певної людини, складовими якого є два рівні – поверховий та змістовний. Узагальнюючи функції та цілі ділової репутації банку, можна сказати про те, що проблема створення і управління діловою репутацією банку потребує нагального вирішення, адже інформатизація суспільства штовхає банки до виваженого створення образу банківської установи як такої, що має стійку і позитивну ділову репутацію.

При цьому ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, потенційними інвесторами або органами нагляду, який впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати наявні відносини, та може призвести банк (або його керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності

2. Управління репутацією банку має безліч критеріїв класифікації, крім того, на неї впливає величезна кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, а також стейкхолдерів, згрупованих за ступенем і сферами впливу на нормативну, функціональну, споживчу і дифузну групи.



3. Аналіз стану ринку банківських послуг і основних тенденцій його розвитку є необхідними умовами для виявлення репутаційних загроз, а також факторів і методів управління репутацією в масштабах території. З цією метою в роботі здійснено динамічний аналіз наявності загроз втрати ділової репутації.

До числа основних стратегічних заходів НБУ у сфері реструктуризації і так званого "очищення" банківської системи можна віднести три основні: підвищення капіталізації банків, посилення захисту прав позичальників, збільшення прозорості банків.

Динамічні зміни у структурі капіталу національної банківської системи та кількості банківських установ з іноземним капіталом, свідчать про те, що за останні роки помітно активізувалися процеси входження іноземних банків у вітчизняні фінансові ринки, а також стабільність їхнього перебування на українському ринку банківських послуг.

Варто відзначити, що наразі, існує тенденція до скорочення філійної мережі банків, що викликана впровадженням інноваційних систем дистанційного банкінгу, автоматів самообслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень та філій банків, натомість на такій основі зростає інституційна наповненість ринку високотехнологічними банківськими послугами.

4. У сучасних умовах існують проблеми оцінки ділової репутації банків України. Серед якісних методів оцінки ділової репутації банківської установи основними є рейтинговий метод, метод соціологічних опитувань, метод експертних оцінок, а також аналіз засобів масової інформації (позитивні/негативні новини, відгуки, обговорювання на форумах та у соціальних мережах тощо).

Для отримання позитивного ефекту управління репутацією комерційного банку, необхідно визначити, систематизувати та ефективно впроваджувати основні напрямки впливу на репутацію комерційного банку в рамках системи внутрішнього контролю.

5. Економічним кількісним відображенням репутаційного ризику є ділова репутація. В роботі розраховано розмір ділової репутації АТ «Універсал Банк» станом на 01.01.2021 р.

6. Оцінка ділової репутації банків є актуальною проблемою як для банківських установ, яким слід оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також аналогічні критерії своїх партнерів і конкурентів, так і для їх клієнтів, що оцінюють діяльність банків за багатьма критеріями. Рейтинг може характеризуватися встановленням узагальнюючої оцінки фінансового стану банку за стандартизованою системою показників, що, в свою чергу, дозволяє розглядати всі банки з єдиної позиції. Класичним прикладом бальної методики є рейтингова система CAMELSO. На використанні індексів базується метод В.С. Кромонава. За методом EUROMONEY, що був розроблений Асоціацією комерційних банків Латвії, в роботі було розраховано інтегральний показник, проте недоліками цього методу вважаємо те, що кожний окремих показник є показовим тільки в порівнянні одного банку з іншими, а також залежність отриманих результатів від рівня розвитку комерційного банку і його рентабельності.

7. З урахуванням позиції різних науковців, зазначено, що у процесі управління ділової репутації банку в рамках загальної стратегії його управління, необхідно виділяти вісім основних етапів.

Оскільки репутація - є комплексним ризиком, поєднуючим в собі сукупність усіх банківських загроз, було сфлормовано п'ять блоків показників, що у своїй сукупності є вираженням ділової репутації певної банківської установи в цілому, причому шляхом методів індукції та дедукції можливо виокремити ті показники, що вплинули негативно на результативне значення.

8. Оцінка репутації банку АТ «Універсал банк» проведена з використанням статистичного, та експертного методів на основі кластерного аналізу. Основою кластеризації банків України є поділ усієї сукупності на групи (кластери) в залежності від ряду аргументів: рівня строкових коштів клієнтів у зобов'язаннях, коефіцієнта співвідношення кредитних операцій, класифікованих за 1 категорією

якості, до загальної їх суми, коефіцієнта участі капіталу у формуванні активів банків.

9. Для здійснення процесу управління репутацією банку доцільно:

- постійно здійснювати «репутаційний маркетинг»: отримувати оперативну інформацію про те, як до банку відносяться різні групи громадськості (партнери, клієнти, конкуренти та інші). Основними методами реальної реалізації даного бізнес-процесу є: докладне вивчення думок (на основі тестування, інтерв'ю, опитувань) цільової аудиторії, постійне відстежування публікацій в ЗМІ. Збалансоване поєднання зазначених інструментів і методів дозволяє сформувавши чітке уявлення про стан банку в конкурентному середовищі;

- активно вивчати, прогнозувати і формувати інтереси, потреби і очікування корпоративної аудиторії щодо банку та його продуктів;

- стежити за зміною переконань й очікувань різних груп громадськості, зацікавлених осіб і суспільства;

- вміти правильно оцінювати ситуацію, що виникає. Оцінка власних успіхів і результатів повинна чітко супроводжуватися порівняльним аналізом з результатами конкурентів.

Таким чином, управління репутацією - це система управлінського впливу, спрямованого на своєчасну ефективну і збалансовану ліквідацію можливого розриву в сприйнятті банку - розриву між дзеркальним і реальним, а також на створення і підтримання позитивного образу банку.

Банк для цього має навчитися виправдовувати очікування груп зацікавлених осіб і громадськості, тобто створювати та відповідати реальному образу. Також банківська установа має вміти обґрунтовано знижувати очікування груп зацікавлених осіб і громадськості.

У будь-якому випадку потрібна гнучке врегулювання існуючих характеристик образу банку під сприйняття, а також формування умов нового сприйняття вже існуючих характеристик.



Виходячи з вищевикладеного, а також ґрунтуючись на результатах проведених досліджень, можна стверджувати, що концептуальною основою управління репутацією є управління банком на основі постійної оцінки та моніторингу ділової репутації банківської установи, а також її коригування.

10. Аналіз існуючих підходів і методів управління в цілому та управління репутацією зокрема показав, що задля того, щоб процес управління ділової репутації був ефективний і давав серйозний позитивний результат необхідно, будувати діяльність банку в галузі управління на основі постійного та креативного використання різних інструментів, методів і прийомів високорозвиненого цілеспрямованого маркетингу та його гармонійного поєднання з адекватним менеджментом.

11. Перспективи подальших досліджень механізму управління репутацією банків визначатимуться особливостями розвитку української та світової банківської системи. Нині, триває подальше вливання у банківську сферу іноземного капіталу, який приносить і нові технології управління репутацією. Разом з тим, нестабільність економіки України породжує нові чи модифіковані види ризиків, які постають перед банками. Тому подальші дослідження повинні бути повністю спрямовані на удосконалення системного та індивідуального підходів до управління репутацією з урахуванням як іноземного досвіду, так і тенденцій розвитку вітчизняної економіки.

На підставі виконаних досліджень з управління репутацією комерційного банку, розроблених теоретико-методологічних і практичних положень можна зробити наступні висновки та сформулювати рекомендації:

1. Вивчення сутності ділової репутації банківської установи дозволило визначити її як інтегральну, комплексну категорію, що відображає якісні (ризик) і кількісні (втрати) аспекти поняття.

Поняття "ділова репутація банку" - складне переплетіння об'єктивних його характеристик (іміджу, бренду, кваліфікації менеджерів, відомостями про долю на ринку, довготривалості функціонування тощо) із суб'єктивною сумою точок зору

певної людини, складовими якого є два рівні – поверховий та змістовний. Узагальнюючи функції та цілі ділової репутації банку, можна сказати про те, що проблема створення і управління діловою репутацією банку потребує нагального вирішення, адже інформатизація суспільства штовхає банки до виваженого створення образу банківської установи як такої, що має стійку і позитивну ділову репутацію.

При цьому ризик репутації – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, контрагентами, потенційними інвесторами або органами нагляду, який впливає на спроможність банку встановлювати нові відносини з контрагентами, надавати нові послуги або підтримувати наявні відносини, та може призвести банк (або його керівників) до фінансових втрат або зменшення клієнтської бази, притягнення до адміністративної, цивільної або кримінальної відповідальності

2. Управління репутацією банку має безліч критеріїв класифікації, крім того, на неї впливає величезна кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, а також стейкхолдерів, згрупованих за ступенем і сферами впливу на нормативну, функціональну, споживчу і дифузну групи.

3. Аналіз стану ринку банківських послуг і основних тенденцій його розвитку є необхідними умовами для виявлення репутаційних загроз, а також факторів і методів управління репутацією в масштабах території. З цією метою в роботі здійснено динамічний аналіз наявності загроз втрати ділової репутації.

До числа основних стратегічних заходів НБУ у сфері реструктуризації і так званого "очищення" банківської системи можна віднести три основні: підвищення капіталізації банків, посилення захисту прав позичальників, збільшення прозорості банків.

Динамічні зміни у структурі капіталу національної банківської системи та кількості банківських установ з іноземним капіталом, свідчать про те, що за останні роки помітно активізувалися процеси входження іноземних банків у вітчизняні

фінансові ринки, а також стабільність їхнього перебування на українському ринку банківських послуг.

Варто відзначити, що наразі, існує тенденція до скорочення філійної мережі банків, що викликана впровадженням інноваційних систем дистанційного банкінгу, автоматів самообслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень та філій банків, натомість на такій основі зростає інституційна наповненість ринку високотехнологічними банківськими послугами.

4. У сучасних умовах існують проблеми оцінки ділової репутації банків України. Серед якісних методів оцінки ділової репутації банківської установи основними є рейтинговий метод, метод соціологічних опитувань, метод експертних оцінок, а також аналіз засобів масової інформації (позитивні/негативні новини, відгуки, обговорювання на форумах та у соціальних мережах тощо).

Для отримання позитивного ефекту управління репутацією комерційного банку, необхідно визначити, систематизувати та ефективно впроваджувати основні напрямки впливу на репутацію комерційного банку в рамках системи внутрішнього контролю.

5. Економічним кількісним відображенням репутаційного ризику є ділова репутація. В роботі розраховано розмір ділової репутації АТ «Універсал Банк» станом на 01.01.2021 р.

6. Оцінка ділової репутації банків є актуальною проблемою як для банківських установ, яким слід оцінювати свої сильні та слабкі сторони, а також аналогічні критерії своїх партнерів і конкурентів, так і для їх клієнтів, що оцінюють діяльність банків за багатьма критеріями. Рейтинг може характеризуватися встановленням узагальнюючої оцінки фінансового стану банку за стандартизованою системою показників, що, в свою чергу, дозволяє розглядати всі банки з єдиної позиції. Класичним прикладом бальної методики є рейтингова система CAMELSO. На використанні індексів базується метод В.С. Кромонава. За методом EUROMONEY, що був розроблений Асоціацією комерційних банків Латвії, в роботі було розраховано інтегральний показник, проте недоліками цього



методу вважаємо те, що кожний окреми показник є показовим тільки в порівнянні одного банку з іншими, а також залежність отриманих результатів від рівня розвитку комерційного банку і його рентабельності.

7. З урахуванням позиції різних науковців, зазначено, що у процесі управління ділової репутації банку в рамках загальної стратегії його управління, необхідно виділяти вісім основних етапів.

Оскільки репутація - є комплексним ризиком, поєднуючим в собі сукупність усіх банківських загроз, було сфлоровано п'ять блоків показників, що у своїй сукупності є вираженням ділової репутації певної банківської установи в цілому, причому шляхом методів індукції та дедукції можливо виокремити ті показники, що вплинули негативно на результативне значення.

8. Оцінка репутації банку АТ «Універсал банк» проведена з використанням статистичного, та експертного методів на основі кластерного аналізу. Основою кластеризації банків України є поділ усієї сукупності на групи (кластери) в залежності від ряду аргументів: рівня строкових коштів клієнтів у зобов'язаннях, коефіцієнта співвідношення кредитних операцій, класифікованих за 1 категорією якості, до загальної їх суми, коефіцієнта участі капіталу у формуванні активів банків.

9. Для здійснення процесу управління репутацією банку доцільно:

- постійно здійснювати «репутаційний маркетинг»: отримувати оперативну інформацію про те, як до банку відносяться різні групи громадськості (партнери, клієнти, конкуренти та інші). Основними методами реальної реалізації даного бізнес-процесу є: докладне вивчення думок (на основі тестування, інтерв'ю, опитувань) цільової аудиторії, постійне відстежування публікацій в ЗМІ. Збалансоване поєднання зазначених інструментів і методів дозволяє сформувати чітке уявлення про стан банку в конкурентному середовищі;

- активно вивчати, прогнозувати і формувати інтереси, потреби і очікування корпоративної аудиторії щодо банку та його продуктів;

- стежити за зміною переконань й очікувань різних груп громадськості, зацікавлених осіб і суспільства;
- вміти правильно оцінювати ситуацію, що виникає. Оцінка власних успіхів і результатів повинна чітко супроводжуватися порівняльним аналізом з результатами конкурентів.

Таким чином, управління репутацією - це система управлінського впливу, спрямованого на своєчасну ефективну і збалансовану ліквідацію можливого розриву в сприйнятті банку - розриву між дзеркальним і реальним, а також на створення і підтримання позитивного образу банку.

Банк для цього має навчитися виправдовувати очікування груп зацікавлених осіб і громадськості, тобто створювати та відповідати реальному образу. Також банківська установа має вміти обґрунтовано знижувати очікування груп зацікавлених осіб і громадськості.

У будь-якому випадку потрібна гнучке врегулювання існуючих характеристик образу банку під сприйняття, а також формування умов нового сприйняття вже існуючих характеристик.

Виходячи з вищевикладеного, а також ґрунтуючись на результатах проведених досліджень, можна стверджувати, що концептуальною основою управління репутацією є управління банком на основі постійної оцінки та моніторингу ділової репутації банківської установи, а також її коригування.

10. Аналіз існуючих підходів і методів управління в цілому та управління репутацією зокрема показав, що задля того, щоб процес управління ділової репутації був ефективний і давав серйозний позитивний результат необхідно, будувати діяльність банку в галузі управління на основі постійного та креативного використання різних інструментів, методів і прийомів високорозвиненого цілеспрямованого маркетингу та його гармонійного поєднання з адекватним менеджментом.

11. Перспективи подальших досліджень механізму управління репутацією банків визначатимуться особливостями розвитку української та світової

банківської системи. Нині, триває подальше вливання у банківську сферу іноземного капіталу, який приносить і нові технології управління репутацією. Разом з тим, нестабільність економіки України породжує нові чи модифіковані види ризиків, які постають перед банками. Тому подальші дослідження повинні бути повністю спрямовані на удосконалення системного та індивідуального підходів до управління репутацією з урахуванням як іноземного досвіду, так і тенденцій розвитку вітчизняної економіки.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Світовий економічний форум. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
2. Торяник, Ж. І. Бездоганна ділова репутація як основа формування клієнтської бази банку. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Випуск 13 (50). Луцьк, 2016. С.271–278.
3. Важеніна, І. С. Імідж і репутація організації: економічний зміст, формування і оцінка. URL: <http://dis.ru/library/518/27257> . – 2010.
4. Буряк, Г. С. Міжнародне управління міжнародним капіталом у сучасному бізнес середовищі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012 № 6. С. 52-55.



5. Торяник, Ж. І., Шутілова О. О. Ділова репутація банку: сутнісна характеристика та особливості управління. URL: <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/viewFile/142/142> – Харків, 2017.
6. Рассомахіна О. А. Взаємозв'язок торговельної марки, ділової репутації та гудвілу як активів підприємства: правовий аспект. Правове регулювання економіки : зб. наук. праць. 2008. № 8. С. 257–272.
7. Хортюк О. В. Співвідношення понять “ділова репутація”, “гудвіл”, “імідж”, “престиж”, “реноме”. Часопис Київського університету права. № 4. С. 211–214.
8. Берницька Д. І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2011. № 3. С. 41–45.
9. Klewes Joachim. Reputation Capital / Joachim Klewes, Robert Wreschniok. 2009. Springer. 393 p.
10. Щодо інтеграції банківської системи України до банківської системи Європейського Союзу: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
11. Toryanik, Zh., Kolysnychenko, V. (2016). Pristine business reputation as the basis for forming a customer base of the bank. Economics. Series "Economics and Management": a collection of scientific works. Lutsk National Technical University, 13 (50), 271-278.
12. Reputation: Risk of risks URL: [http://www.aceeuropeangroup.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK\\_REPUTATION\\_REPORT.pdf](http://www.aceeuropeangroup.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK_REPUTATION_REPORT.pdf)
13. Gary Honey. A Short Guide to Reputation Risk. Gower Publishing Company, 2009.
14. Методологія Національного рейтингу «Репутаційні АКТИВісти». URL: <http://reactiv.com.ua> (дата звернення: 29.08.2021).
15. Методика розрахунку «Народного рейтингу» банків України на основі відгуків відвідувачів порталу «Мінфін». URL: <https://minfin.com.ua/banks/top/>.
16. Методика компанії Forbes. URL: <https://www.forbes.com/worlds-best-banks/#382f65121295> (дата звернення: 29.08.2021).
17. Методичні підходи до оцінювання ризику втрати ділової репутації банків Христін А.І. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/208.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/208.pdf)

18. Buriak A., Artemenko A. Reputation risk in banking: application for Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*, Volume 2, Issue 2, 2018, pp. 100-110.
19. Шульга Н.П., Баланчук Д.В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21-26.
20. Офіційний сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». URL: <https://www.universalbank.com.ua/ru> (дата звернення: 11.09.2021).
21. Офіційний сайт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», комплаєнс URL: <https://www.universalbank.com.ua/komplayens>
22. Forbes.UA URL:<https://forbes.ua/company/vkladchiki-monobank-ne-ispugalis-kak-pervyy-v-ukraine-neobank-spravlyaetsya-s-reputatsionnymi-riskami-13052021-1592>
23. Fombrun Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Press, 1996. 441 p.
24. Риккардо Д. *Начала политической экономии и налогового обложения*. Соч. в 5-ти томах. М.: Госполитиздат. 1941. т.4.
25. Десмонд Г.М., Келли Р.С. *Руководство по оценке бизнеса.*, 1996. 324 с.
26. Черних О. В. *Сутність та оцінка гудвілу як нематеріального активу підприємства. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 195-203 [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim\\_2012\\_2012\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_18) (дата звернення: 11.09.2021).
27. *Evaluating Impairment Risk. Goodwill impairment charges decline in 2009*. URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/EvaluatingImpairment-Risk.pdf> (Last accessed: 11.09.2021).
28. *Explanation of the methodology. Brand Finance* [Електронний ресурс]. URL: [brandirectory.com/methodology](http://brandirectory.com/methodology) (Last accessed: 11.09.2021).
29. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 11.09.2021).
30. Wilmarth, A.E. (2009). The dark side of universal banking: Financial conglomerates and the origins of the subprime financial crisis. *Connecticut Law Review*, 41, 963-1050.

31. Das, S. (2006). *Traders, guns & money. Knowns and unknowns in the dazzling world of derivatives*. Harlow, UK: Prentice Hall.
32. The Basel Committee on Banking Supervision (2001). *Customer due diligence for banks. Working Paper. Bank for International Settlements*. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs85.pdf>.
33. Edelman Trust Barometer Survey, (2012). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-BarometerExecutive-Summary/>.
34. Олександр Лащенко. Чому рівень довіри до банків в Україні – один із найнижчих у світі? 22.05.2013. Електронний ресурс. Дата звертання 08.10.2020 URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/24993268.html>
35. Рівень довіри українців до банків залишається низьким. Електронний ресурс. Дата звертання 08.10.2021 URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10509816-riven-doviri-ukrajinciv-do-bankiv-zalishayetsyanizkim-nbu.html>
36. Фонд гарантування вкладів відзначає підвищення довіри українців до банків. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3030215-fond-garantuvannavkladiv-vidznacae-pidvisenna-doviri-ukrajinciv-do-bankiv.html>
37. The Independent. (2012, July, 24). Sean Fitzpatrick charged with 16 fraud offences.
38. JPMorgan Chase. (2012). JPMorgan Chase reports second-quarter 2012 net income of \$5 billion, or \$1.21 per share, on revenue of \$22.9 billion. JPMorgan Chase.
39. Tett, G. (2009). *Fool's gold. How unrestrained greed corrupted a dream, shattered global markets and unleashed a catastrophe*. London, UK: Little Brown.
40. Nasiripour, S. (2012, July 18). HSBC's head of compliance quits at hearing. *Financial Times*, 1.
41. Corbett, J. and Mitchell, J. (2000). Banking crises and bank rescues: the effect of reputation. *Journal of Money, Credit & Banking*, 32 (3), 474-512.
42. Barclays. (2012). Board Changes. Press release. Barclays Plc.
43. Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: a key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3 (4), 366-370
44. Діяльність банків на кредитному ринку в умовах асиметрії інформації:



- монографія/[Л.В. Кузнецова, Я.С.Андреева, Л.В. Жердецька та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.В. Кузнецової. – Одеса. : ОНЕУ, 2015. – 292 с.
45. Reputation: Risk of risks [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.aceeuropeangroup.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44999A0BAEAD40/0/RISK\\_REPUTATION\\_REPORT.pdf](http://www.aceeuropeangroup.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44999A0BAEAD40/0/RISK_REPUTATION_REPORT.pdf)
46. Чорна О.Є. Філатов Б.Г. Управління ризиком репутації комерційного банку. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/> – Ужгород, 2011.
47. Христін А.І. Методичні підходи до оцінювання ризику втрати ділової репутації банків. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/208.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/208.pdf)
48. Рутгайзер В.М., Будицкий А.Е. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка: методические разработки. М.: Маросейка, 2007.
49. Biais B., J. Charles Rochet & P. Woolley. Asymmetric information, risk & regulation in the financial sector [http://www.lse.ac.uk/fmg/researchProgrammes/paulWoolleyCentre/pdf/NewsFiles/futureorfinance\\_BRW.pdf](http://www.lse.ac.uk/fmg/researchProgrammes/paulWoolleyCentre/pdf/NewsFiles/futureorfinance_BRW.pdf)
50. Bhattacharya S. and D. Gale (1987) Preference Shocks, Liquidity and Central Bank Policy, in W. Barnett and K. Singleton (eds.), *New Approaches to Monetary Economics*, Cambridge University Press, 69-88.
51. Dow J. (2000) What Is Systemic Risk? Moral Hazard, Initial Shocks, and Propagation. *Monetary and economic studies/DECEMBER 2000*. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.983&rep=rep1&type=pdf>
52. Biais B., F. Heider and M. Hoerova (2012) Risk-sharing or risk-taking? Counterparty risk, incentives and margins. – N 1413. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1413.pdf?18ac6cb7430d474b5075eb61b4f5f1e8>
53. Bruche M., Llobet G. (2012) Preventing Zombie Lending. – October 2012. Available at: [http://openaccess.city.ac.uk/2795/1/Bruche-Llobet\\_WP12.pdf](http://openaccess.city.ac.uk/2795/1/Bruche-Llobet_WP12.pdf)
54. Axelson, U., and Bond, P. (2009). Investment banking careers. Working Paper. Stockholm School of Economics and Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1343600>.

55. Giles, C. (2012, July 14). The bank that roared. *Financial Times*, 5. *International Monetary Fund*. (2011). *Annual Report*. URL: [http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2011/eng/pdf/ar11\\_eng.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2011/eng/pdf/ar11_eng.pdf).
56. Методичні рекомендації щодо організації корпоративного управління в банках України. Затверджені Рішенням Правління Національного банку України від 03.12.2018 № 814-рш. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18#Text>
57. Nasiripour, S.. HSBC's head of compliance quits at hearing. *Financial Times*, 1.
58. Araújo, Luiz Alberto D'Ávila de and Vinhado, Fernando, *Reputational Risk Measurement: Brazilian Banks* (April 29, 2016). Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799248>
59. Miklaszewska Ewa, Kil Krzysztof. Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact. *Bezpieczny Bank* 2016. 4 (65). pp. 96-115.
60. Zaby S, Pohl M. The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland. *SAGE Open*. July 2019. doi:10.1177/2158244019861479
61. Catussi Paschoalotto, Marco Antonio, Pedro Henrique de Oliveira and Ana Rita Canelas Luz. "The Role of the Entrepreneur in the Promotion of the Digital Economy: A Multi-Country Case Study Between Brazil and Portugal." *Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy*. IGI Global, 2019. 80-102. Web. 22 Mar. 2020. doi:10.4018/978-1-5225-6307-5.ch004
62. Mundula, Luigi and Sabrina Auci. "Institutional Entrepreneurship, Trust, and Regulatory Capture in the Digital Economy." *Handbook of Research on Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy*. IGI Global, 2019. 58-79. Web. 22 Mar. 2020. doi:10.4018/978-1-5225-6307-5.ch003
63. What is digital economy? URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> Дата звертання 21.03.2021.
64. Digital economy report 2019. United nations conference on trade and development. URL: [un.org/publications](http://un.org/publications). Дата звертання 20.03.2021
65. Fombrun, C. J., Cees B. M. Van Riel. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearson Education, 2004.



66. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — М.: Инфра-М, 2008.
67. Маслова Н. Бренд банку : сутність, елементи, вплив на клієнтів. Вісник КНТЕУ. 2010. № 5. С. 24-32.
68. Besancenot D., Vrânceanu R. Financial Distress And Banks' communication Policy In Crisis Times. Romanian Journal for Economic Forecasting. 2010. Iss. 1. P. 15.
69. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально економічних систем: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 430 с.
70. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozjasniv-prichini-zastosuvannya-zahodu-vplivu-do-atuniversal-bank>

## ДОДАТКИ



## Додаток А

## Системні складові репутації банку за групами стейкхолдерів\*

Групи впливу		Фактори, які впливають на репутацію
Зовнішні групи впливу		
Репутація банку як бізнес-партнера	Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформаційна відкритість та прозорість,</li> <li>– рівень корпоративного управління,</li> <li>– фінансова стійкість, прибутковість, забезпечення високої доходності інвестицій, – динаміка розвитку банку,</li> <li>– оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами,</li> <li>– наявність великих, авторитетних клієнтів і партнерів</li> </ul>
Репутація банку у бізнес-спільноті	Інші банки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання інноваційних технологій, якість та наявність банківських продуктів,</li> <li>– кредитоспроможність банку,</li> <li>– фінансова стійкість</li> </ul>
Репутація серед клієнтів	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> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <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>
Репутація у ЗМІ	Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відкритість та прозорість бізнесу;</li> <li>– наявність ефективної системи інформування про банк;</li> </ul>
Репутація у владних структурах	Державні органи та фонди	<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 групи впливу</b>		
Репутація банку як роботодавця	Персонал	<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>
Репутація власників та топ-менеджменту банку	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>
	Репутація першої особи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ділові та особисті якості, стаж роботи, професіоналізм, авторитет і зв'язки</li> </ul>

\*побудовано автором на основі джерел [2, с. 6; 6, с. 53]

*Додаток Б*

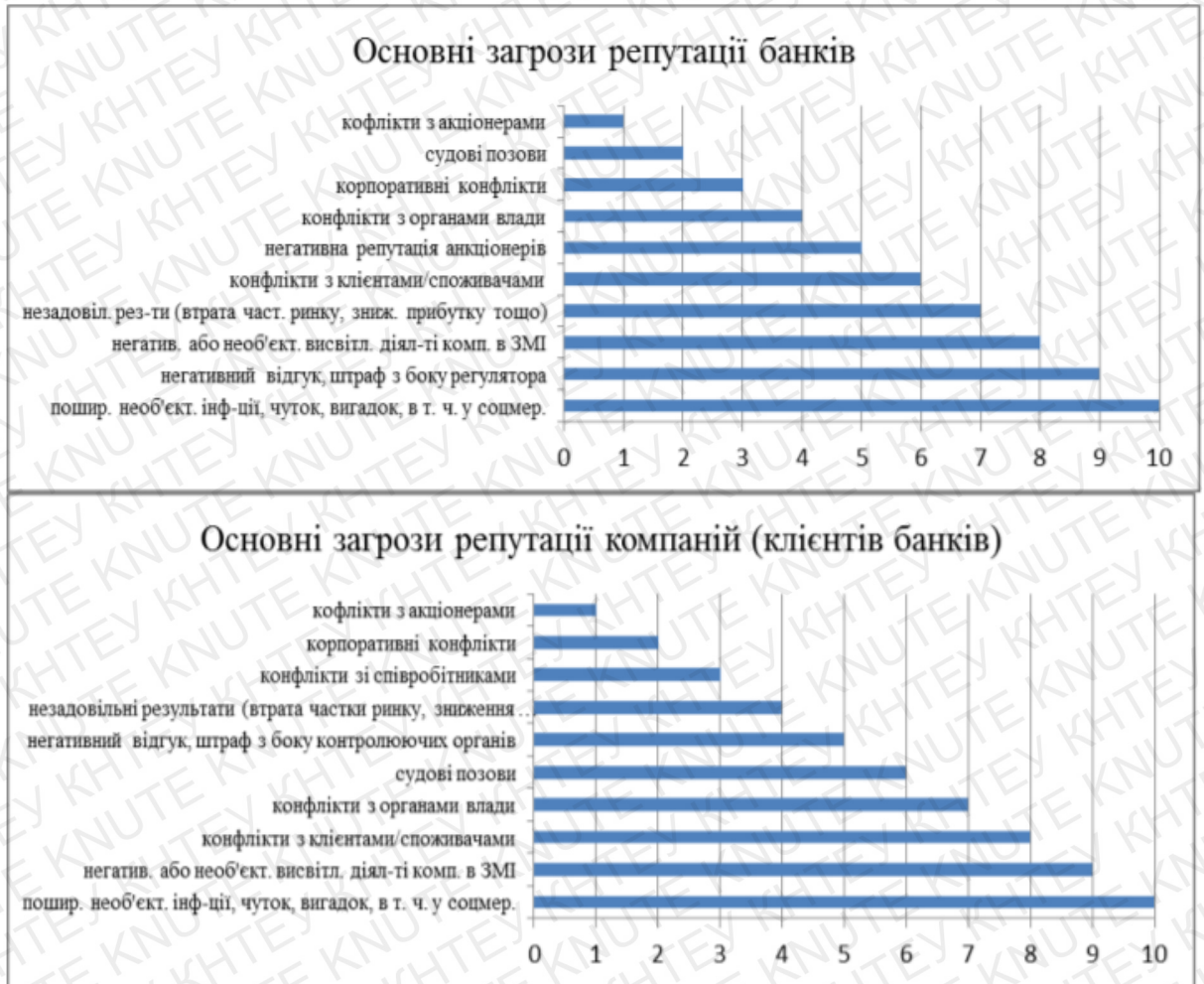


Рис. 2.1. Основні загрози для репутації компаній і банків.

Джерело: складено за даними агенства [18].



## Дані для розрахунку рейтингу ділової репутації в АТ «Універсал Банк»

Показники	Станом на 01.01					
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
АТ «Універсал банк»						
Відносний показник ділової репутації (E <sub>Г</sub> )	-0,5	-1,7	-1,8	-4,0	0,8	3,2
Рейтинг ділової репутації (P <sub>ЕГ</sub> )	1	1	1	1	2,62	5

Додаток Г

## Показники діяльності банку АТ «Універсал Банк» за 2016-2020 роки для розрахунку репутаційного ризику

Показники	01.01.2016	2017		01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021	
		Показник	у порівнянні з 2016 р	Показник	у порівнянні з 2017 р.	Показник	у порівнянні з 2018 р	Показник	у порівнянні з 2019 р	Показник	у порівнянні з 2020 р
АТ «Універсал банк»											
Активи	103568	128104	+24536	159389	+31285	210099	+50710	295880	85781	290904	-4976
Активи, зважені на рівень ризику	47779	59098	+11319	87911	+28813	130181	+42270	120482	-9699	103920	-16562
Працюючі активи	90128	107451	+17323	113371	+5920	131324	+17953	116439	-14885	95387	-21052
Кредити	51546	69272	+17726	65687	-3585	66194	+507	74503	8309	67542	-6961
Позики, кваліфіковані за 5 групою якості	9561	18526	+8965	27342	+8816	39283	+11941	44214	4931	40083	-4131

Сукупний кредитний ризик	11452	24126	+12674	41155	+17029	50528	+10373	52871	2343	51557	-1314
Резерви під знецінення кредитів	12734	25833	+13099	43754	+17921	50605	+6851	53627	3022	63642	10015
Інші резерви	854	939	+85	2034	+1095	2218	+184	8012	5794	9013	1001
Власний капітал	20456	22750	+2294	7340	-15410	14933	+7593	31419	16486	18430	-12989
Платні пасиви	92146	107355	+15209	152049	+44694	195167	+43118	202822	7655	199818	-3004
Кошти клієнтів	46341	55368	+9027	93438	+38070	144419	+50981	148302	3883	151648	3346
Фінансовий результат	679	-8564	-9243	-22620	+14056	-22152	-468	559	22711	132	-427
Достатність капіталу, %	19,75	17,76	-19,9	4,61	-13,15	7,11	+2,5	7,84	0,73	8,44	0,6



Додаток Г.

## Рейтинги життєздатності банків за 2016 -2020 роки

Показники	01.01.2016	01.01.2017		01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021	
		Показник	у порівнянні з 2016 р.	Показник	у порівнянні з 2017 р.	Показник	у порівнянні з 2018 р.	Показник	у порівнянні з 2019 р.	Показник	у порівнянні з 2020 р.
	АТ «Універсал банк»										
Загальний рейтинг	2.4,77	10.3,78	-0,99	6.4,12	+0,34	3.4,06	-0,06	8.3,69	-0,37	10.3,65	-0,04
Стресостійкість	3,90	3,44	-0,46	3,10	-0,34	3,4	+0,3	3,1	-0,3	2,8	-0,3
Лояльність вкладників	3,6	4,8	+1,2	4,6	-0,2	4,6	0	4,4	-0,2	4,2	-0,2
Ренкінги за депозитами фізосіб	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0

Додаток Д

## Розрахунок рейтингу стійкості банку станом на 2019 - 2021 рр.

01.01.2019 р.							
№ з.п	Найменування банку	(Р <sub>едр</sub> )	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р <sub>зс</sub> )
			Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Загальна оцінка	
1	АТ «Універсал банк»	1	2,7	3,4	2,78	2,95	2,47
01.01.2020 р.							
№ з.п	Найменування банку	(Р <sub>едр</sub> )	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р <sub>зс</sub> )
			Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Загальна оцінка	
1	АТ «Універсал банк»	2,62	2,6	3,9	3,49	3,23	3,15
01.01.2021 р.							
№ з.п	Найменування банку	(Р <sub>едр</sub> )	Рейтинг стійкості банків за методикою Мінфіну				(Р <sub>зс</sub> )
			Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Загальна оцінка	
1	АТ «Універсал банк»	5	1,9	4,5	3,11	3,05	3,63

**Параметри рівняння трендів основних показників діяльності банків для визначення рівня репутаційного ризику банку**

№ з.п	Чинники	Формула тренду	Вид функції	Параметри тренду				
				A	F	$\eta$	R <sup>2</sup>	r
<b>АТ «Універсал Банк»</b>								
1	Активи	$y = 86567.026t^{0.313}$	Степенева	0,63	85,64	0,93	0,868	0,526
2	Кредити	$y = -18406.351 \cdot t + 70176.366$	Гіперболічна	3,83	16,3	0,75	0,556	0,433
3	Власний капітал	$y = 11733.918t^{0.366}$	Степенева	1,56	4,75	0,8	0,638	0,074
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = 29049.104t^{0.554}$	Степенева	1,5	56,89	0,9	0,814	0,533
6	Загальний рейтинг	$y = 0.901 \cdot t + 3.825$	Гіперболічна	4,09	15,09	0,73	0,537	-0,253
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 3.243t^{0.0678}$	Степенева	3,08	4,76	0,72	0,513	-0,367
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = -0.606 \cdot t + 4.531$	Гіперболічна	5,06	6,14	0,56	0,306	-0,361
<b>АТ «Райффайзен банк Аваль»</b>								
1	Активи	$y = 42852.252e^{0.0213t}$	Експоненціальна	0,26	82,63	0,93	0,864	0,399
2	Кредити	$y = 24434.393e^{0.0183t}$	Експоненціальна	0,48	6,09	0,65	0,421	0,503
3	Власний капітал	$y = 3401.715t^{0.412}$	Степенева	1,8	18,92	0,84	0,703	-0,078
4	Фінансовий результат	$y = 846.823t^{0.705}$	Степенева	3,97	8,48	0,76	0,578	-0,112
5	Кошти клієнтів	$y = 21120.002t^{0.262}$	Степенева	0,67	65,81	0,91	0,835	0,261



6	Загальний рейтинг	$y = 0.0642 t + 3.828$	Лінійна	4,96	5,69	0,65	0,416	0,269
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 3.159t^{0.116}$	Степенева	5,31	12,29	0,7	0,486	0,427
8	Рейтинг лояльності вкладників	$y = 3.724t^{0.0763}$	Степенева	4,49	6,66	0,56	0,307	-0,172
<b>ПАТ «ПУМБ»</b>								
1	Активи	$y = 33680.972e^{0.0164t}$	Експоненціальна	0,38	27,67	0,83	0,68	-0,022
2	Кредити	$y = -5546.725. t + 26224.953$	Гіперболічна	4,63	7,37	0,6	0,362	0,455
3	Власний капітал	$y = 3507.102e^{0.0252t}$	Експоненціальна	0,82	6,2	0,65	0,426	0,494
4	Фінансовий результат	Не прогнозується						
5	Кошти клієнтів	$y = 838.914 t + 20585.419$	Лінійна	4,32	79,82	0,93	0,86	0,176
6	Загальний рейтинг	$y = 0.897. t + 3.211$	Гіперболічна	4,54	15,87	0,74	0,55	0,017
7	Рейтинг стресостійкості	$y = 2.213t^{0.137}$	Степенева	5,18	12,94	0,85	0,721	-0,63
8	Рейтинг лояльності вкладників	Не прогнозується						

## Розрахунок репуатаційного ризику за статистичними методами

Показники	Вага	2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік	
		Показн ик	Нормов аний показни	Показн ик	Норм о- вани	Показн ик	Нормов аний показн	Показн ик	Нормов аний показн	Показн ик	Нормов аний показн	Показн ик	Нормов аний показн
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
АТ «Універсал банк»													
ROE	0,233	0,033	0,008	-0,376	-0,088	-3,082	-0,718	-1,483	-0,346	0,018	0,004	0,007	0,002
Goodwill	0,089	0,3	0,027	-0,4	-0,036	1,3	0,116	0,9	0,080	-0,7	-0,062	-1	-0,089
<i>Квласн. рес</i>	0,121	0,131	0,016	0,209	0,025	0,287	0,035	0,251	0,030	0,208	0,025	0,25	0,030
<i>Криз. акт</i>	- 0,111	0,461	-0,051	0,461	-0,051	0,552	-0,061	0,620	-0,069	0,407	-0,045	0,357	-0,040
<i>Кеф. прац. акт</i>	0,397	0,870	0,345	0,839	0,333	0,711	0,282	0,625	0,248	0,394	0,156	0,528	0,210
<i>Кеф. пас</i>	0,477	0,978	0,467	1,001	0,477	0,746	0,356	0,673	0,321	0,574	0,274	0,577	0,275
<i>Криз. кр.</i>	-0,112	0,240	-0,027	0,408	-0,046	0,468	-0,052	0,388	-0,043	0,439	-0,049	0,496	-0,056
d	-0,113	0,185	-0,021	0,267	-0,030	0,416	-0,047	0,593	-0,067	0,593	-0,067	0,593	-0,067
Інад	0,019	0,5	0,010	0,1	0,002	0,167	0,003	0,333	0,006	0,875	0,017	0,1	0,002
Разом	1,0		0,773		0,588		0		0,161		0,253		0,267
АТ «Райффайзен Банк Аваль»													
ROE	0,233	0,101	0,024	-0,222	-0,052	-0,676	-0,158	-0,037	-0,009	0,410	0,096	0,438	0,102

Goodwill	0,089	1,3	0,116	0,4	0,036	0,7	0,062	4,0	0,356	2,4	0,214	0,7	0,062
<i>Квласн. рес</i>	0,121	0,206	0,025	0,299	0,036	0,588	0,071	0,460	0,056	0,090	0,011	0,054	0,007
<i>Криз. акт</i>	- 0,111	0,526	-0,058	0,526	-0,058	0,606	-0,067	0,566	-0,063	0,671	-0,074	0,755	-0,084
<i>Кеф. прац. акт</i>	0,397	0,747	0,297	0,747	0,297	0,631	0,251	0,519	0,206	0,598	0,237	0,671	0,266
<i>Кеф. пас</i>	0,477	1,136	0,542	0,859	0,410	0,718	0,342	0,632	0,301	0,774	0,369	0,832	0,397
<i>Криз. кр.</i>	-0,112	0,374	-0,042	0,526	-0,059	0,925	-0,104	0,804	-0,090	0,130	-0,015	0,062	-0,007
d	-0,113	0,290	-0,033	0,409	-0,046	1,105	-0,125	0,838	-0,095	0,160	-0,018	0,068	-0,008
Инад	0,019	0,083	0,002	0,2	0,004	0,2	0,004	0,5	0,010	1	0,019	1	0,019
Разом	1,0		0,871		0,567		0,277		0,672		0,839		0,755
АТ «ПУМБ»													
ROE	0,233	0,096	0,022	0,012	0,003	-0,475	-0,111	0,337	0,079	0,161	0,038	0,320	0,075
Goodwill	0,089	1,3	0,116	0,8	0,071	1,6	0,142	1,1	0,098	2,3	0,205	2,4	0,214
<i>Квласн. рес</i>	0,121	0,097	0,012	0,111	0,013	0,286	0,035	0,248	0,030	0,148	0,030	0,158	0,019
<i>Криз. акт</i>	- 0,111	0,534	-0,059	0,534	-0,059	0,503	-0,056	0,532	-0,059	0,562	-0,062	0,552	-0,061
<i>Кеф. прац. акт</i>	0,397	0,808	0,321	0,808	0,321	0,879	0,349	0,89	0,353	0,568	0,225	0,554	0,220
<i>Кеф. пас</i>	0,477	1,058	0,505	0,934	0,446	0,974	0,465	0,679	0,324	0,745	0,355	0,755	0,360
<i>Криз. кр.</i>	-0,112	1,777	-0,199	0,825	-0,092	0,604	-0,068	0,442	-0,050	0,223	-0,025	0,285	-0,032
d	-0,113	0,149	-0,017	0,487	-0,055	0,358	-0,040	0,36	-0,041	0,272	-0,031	0,325	-0,037
Инад	0,019	0,091	0,002	0,111	0,002	0,091	0,002	0,056	0,001	0,091	0,002	0,111	0,002
Разом	1,0		0,702		0,649		0,718		0,735		0,737		0,760



Додаток Ж

**Вихідні дані для розрахунку узагальнюючого показника онлайн репутації банків України станом на 01.04.2021 р.**

Банк	АТ "УНІВЕРСАЛІ БАНК"
Кількість вподобали у FB	32
Кільк стежать у FB	33
Кільк підписників Insta	60435
Кільк підписників у Twitter	5895
Кільк підписників YouTube	4,68
Перегляди YouTube	49978335
Кількість результатів Google	3360000
Кількість мобільних додатків додатків у Play Market	3
Рейтинг додатку у Play Market	4,3

## Дані «Універсал Банк» для розрахунку вартості ділової репутації

Рейтинг	Банк	Всього активов, млн. грн. на 1.08.2019	Всього активов, млн. грн. на 1.08.2018	Изменение, %	Собственный капитал, млн. грн. на 1.08.2019	Капитал, млн. евро	Собственный капитал, млн. грн. на 1.08.2018	Капитал, млн. евро	Изменение, %	Задолженность перед НБУ на 1.08.2019, млн. грн.	Отношение задолженности к капиталу, %	Отношение капитала к активам (аналог достаточности капитала), %	Средства физлиц на 1.08.2019, млн. грн.	Средства физлиц на 1.08.2018, млн. грн.	Изменение депозитов населения, %	Средства юрлиц на 1.08.2019, млн. грн.	Средства юрлиц на 1.08.2018, млн. грн.	Изменение депозитов компаний, %	Рейтинг Standard & Poor's	Рейтинг Moody's	Рейтинг Fitch Ratings	Прибыль (убыток), млн. грн.	Возможность поддержки со стороны государства	Возможность поддержки со стороны иностранных акционеров	Суммарный балл											
									Балл	нет	Балл	Балл			Балл			Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл	Балл											
1	Универсал Банк	14 735	4 030	265,62	1 548	55,48	770	24,409	127,28	56,27	нет	0	10,50	68,94	7 305	2 799	161,00	100,00	3 015	2 258	33,51	44,37	нет	0	нет	0	363	1,72	нет	0	нет	0	271,31			
2	Укргазбанк	128 449	53 568	139,79	6 174	221,3	5 593	177,4	24,75	10,94	нет	0	4,81	31,55	22 787	18 657	22,13	13,75	77 403	44 099	75,52	100,00	нет	0	нет	0	288	1,36	да	50	нет	0	257,60			
3	Райффайзен Банк Аваль	81 851	56 284	45,44	10 956	392,7	9 754	309,34	26,95	11,91	нет	0	13,38	87,85	24 305	21 795	11,52	7,15	37 751	31 915	18,29	24,22	нет	0	Саа2/стаб	50	нет	0	2 851	13,52	нет	0	да	50	244,65	
4	Приватбанк	517 612	413 355	25,22	40 772	1461	28 568	906,07	61,29	27,10	8 742	21,44	-100	7,88	51,70	172 292	173 519	-0,71	-0,44	42 989	39 396	9,12	12,08	нет	0	Саа2/стаб	50	В-/стабил	50	21 087	100,00	да	50	нет	0	240,43
5	Прокредит Банк	22 330	13 091	70,57	3 382	121,2	2 364	74,973	61,67	27,26	нет	0	15,14	99,40	5 806	4 964	16,97	10,54	6 871	6 872	-0,02	-0,02	нет	0	нет	0	В-/стабил	50	398	1,89	нет	0	да	50	239,07	
6	Ощадбанк	279 828	156 162	79,19	18 442	661	14 006	444,21	48,80	21,58	нет	0	6,59	43,26	98 970	92 127	7,43	4,61	47 073	41 430	13,62	18,04	нет	0	Саа2/стаб	50	В-/стабил	50	142	0,67	да	50	нет	0	238,16	
7	Альфа-банк	72 920	26 048	179,94	6 175	221,3	4 272	135,51	63,34	28,00	нет	0	8,47	55,58	34 452	27 516	25,20	15,66	19 467	16 444	18,39	24,35	нет	0	нет	0	В-/стабил	50	1 131	5,36	нет	0	да	50	228,95	
8	Украсимбанк	210 499	88 589	137,61	8 631	309,3	8 220	260,72	18,65	8,25	нет	0	4,10	26,91	25 352	24 559	3,23	2,01	43 684	51 649	-15,42	-20,42	нет	0	Саа2/стаб	50	В-/стабил	50	1 230	5,83	да	50	нет	0	172,57	
9	ОТП Банк	44 211	24 507	80,40	6 736	241,4	4 453	141,23	70,95	31,37	нет	0	15,24	100,00	12 565	10 777	16,59	10,30	18 117	15 268	18,66	24,71	нет	0	нет	0	1 503	7,13	нет	0	да	50	223,51			
10	Кредит Аграрный банк	38 696	22 789	69,81	4 430	158,8	3 652	115,83	37,07	16,39	нет	0	11,45	75,13	6 860	6 747	1,68	1,04	22 970	21 923	4,77	6,32	нет	0	нет	0	В-/стабил	50	1 029	4,88	нет	0	да	50	203,76	
11	Укрсиббанк	53 629	29 344	82,76	5 900	211,5	5 524	175,19	20,72	9,16	нет	0	11,00	72,21	16 564	13 641	21,43	13,31	23 584	21 657	8,90	11,78	нет	0	нет	0	1 702	8,07	нет	0	да	50	164,53			
12	Сбербанк	61 370	12 462	392,45	7 775	278,7	5 213	165,34	68,55	30,31	нет	0	12,67	83,16	4 548	6 917	-34,25	-21,27	2 576	3 443	-25,19	-33,36	нет	0	Саа2/стаб	50	нет	0	-238	-1,13	нет	0	да	50	157,70	
13	Пивденний	25 822	13 042	97,99	2 712	97,21	2 403	76,219	27,54	12,18	нет	0	10,50	68,94	9 224	8 621	7,00	4,34	7 857	7 083	10,93	14,47	нет	0	Саа2/стаб	50	нет	0	195	0,92	нет	0	нет	0	150,86	
14	Банк Кредит Днепр	11 838	6 051	95,62	1 085	38,87	376	11,917	226,19	100,00	нет	0	9,16	60,13	3 514	4 019	-12,57	-7,81	4 127	4 433	-6,90	-9,14	нет	0	нет	0	нет	0	-21	-0,10	нет	0	нет	0	143,09	
15	Таскомбанк	19 070	8 960	112,82	2 322	83,24	1 165	36,946	125,29	55,39	нет	0	12,18	79,93	8 014	6 498	23,34	14,50	5 834	6 209	-6,03	-7,99	нет	0	нет	0	196	0,93	нет	0	нет	0	142,76			
16	ПУМБ	61 524	38 859	58,33	7 914	283,6	5 885	186,66	51,96	22,97	нет	0	12,86	84,42	17 994	16 222	10,92	6,78	23 990	27 355	-12,30	-16,29	нет	0	нет	0	1 529	7,25	нет	0	нет	0	105,14			
17	Банк Восток	10 151	4 961	104,62	780	27,95	658	20,88	33,86	14,97	нет	0	7,68	50,42	2 687	2 468	8,86	5,50	5 113	3 903	30,99	41,03	нет	0	нет	0	68	0,32	нет	0	нет	0	112,25			
18	Ситибанк	24 912	14 673	69,79	2 218	79,5	2 614	82,901	-4,10	-1,81	нет	0	8,90	58,44	0	9	-98,13	-60,95	22 279	18 592	19,84	26,27	нет	0	нет	0	1 200	5,69	нет	0	да	50	77,63			
19	Проминвестбанк	41 842	13 623	207,15	3 591	128,7	5 798	183,89	-30,00	-13,26	нет	0	8,58	56,34	556	3 541	-84,30	-52,36	1 435	3 469	-58,63	-77,64	нет	0	Саа2/стаб	50	нет	0	779	3,70	нет	0	да	50	16,77	
20	Укрсоцбанк	31 359	16 121	94,53	2 532	90,75	3 842	121,85	-25,52	-11,28	нет	0	8,07	52,99	469	5 248	-91,06	-56,56	316	4 743	-93,34	-123,60	нет	0	нет	0	В-/стабил	50	-542	-2,57	нет	0	да	50	-41,02	

\*- рейтинг составлен по данным НБУ