

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління репутацією банку

Студентки 2 курсу 7м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Управління банківським
бізнесом»

Безношук Юлія
Андріївна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФФО

Кафедра Банківської справи

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність Фінанси, банківська справа та страхування

Спеціалізація Управління банківським бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри

Шульга Наталія Петрівна,

докт. екон. наук, професор

« ____ » _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

_____ Безнощук Юлія Андріївна _____

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

_____ Управління репутацією банку _____

Затверджена наказом ректора від «14» 12 2020 р. № 3775

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) _____ 19.11.2021р. _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

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

Об'єктом дослідження є репутація банку.

Предметом дослідження є процес управління репутацією банку

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

2.1. Дослідження процесу управління репуацією АТ «ОТП Банк»

2.2. Оцінка репуації АТ «ОТП Банк»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

3.1. Розробка нових підходів до управління репуацією банку

3.2. Рекомендації щодо поліпшення репуації АТ «ОТП Банк»

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Узгодження плану та виконання завдання	24.12.2020	
2	Подання статті на кафедру	01.03.2021	
3	Вступ. Розділ 1	20.04.2021	
4	Розділ 2	22.06.2021	
5	Розділ 3. Висновки	01.10.2021	
6	Подання роботи (всі розділи, додатки) на кафедру	22.10.2021	
7	Попередній захист робіт	До 02.11.2021	
8	Подання завершеної (переплетеної) роботи	19.11.2021	

7. Дата видачі завдання «___» _____ 201__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Маслова Н.О. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

Шульга Н.П. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент _____ Безношук Ю.А. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Випускна кваліфікаційна робота студентки 2 курсу 7 м групи Безнощук Ю.А. виконана відповідно теми, зазначеної у наказі ректора від «14» 12 2020 р. № 3775, згідно до графіка, вчасно та в повному обсязі.

У першому розділі студентка здійснила визначення теоретичних аспектів управління репутацією банку та проаналізувала підходи до її формування, також методи її оцінки.

У другому розділі було проведено дослідження системи управління репутацією у АТ «ОТП Банк», проаналізовано результати її впливу на показники діяльності банку, а також оцінено її рівень на ринку та серед стратегічних конкурентів банку.

В третьому розділі запропоновані удосконалення щодо підходів управління репутацією банку та надані рекомендації поліпшення репутації АТ «ОТП Банк».

Треба відмітити пропозицію впровадження стандарту якості управління репутацією банку та заходи репутаційної безпеки.

Виходячи з вище зазначеного, можна вважати, що випускна кваліфікаційна робота на тему «Управління репутацією банку» відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії, а її автор, Безнощук Ю.А. заслуговує на позитивну оцінку та на присудження ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізацією «Управління банківським бізнесом».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 201 _____ р.

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ	16
2.1. Дослідження процесу управління репу­тацією АТ «ОТП Банк»	16
2.2. Оцінка репу­тації АТ «ОТП Банк»	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ	31
3.1. Розробка нових підходів до управління репу­тацією банку	31
3.2. Рекомендації щодо поліпшення репу­тації АТ «ОТП Банк»	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку банківської системи України, на тлі наслідків фінансової кризи та пандемії коронавірусу COVID-19, стає очевидним, що її ефективне функціонування перебуває у тісному взаємозв'язку із формуванням довіри населення та компаній до неї, що можливо при забезпеченні високого рівня репутації кожного банку. Враховуючи, що Національний банк України проводить реформування банківської системи, з метою підвищення її надійності, проблеми управління репутацією банків стають ще більш важливими. Дійсно, відбувається ланцюгова реакція, коли, зниження рівня ділової репутації, втрата ліквідності і банкрутство навіть одного банку призводить до різко негативних наслідків всієї банківської системи та, в свою чергу, впливає на діяльність кожного банку. Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування наукових підходів до процесу управління ділової репутації комерційних банків України, а також виробленні рекомендацій щодо практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча значний внесок у дослідження сутності та методів управління репутацією в банках міститься в роботах таких зарубіжних вчених як: Заманом А., Ларкіним Дж., Хані Г. [45], та у роботах таких вітчизняних вчених, як Торяник, Ж. І. [33], Хортюк О. В. [35], Христін А. І. [36], Чорна О. [39], Шульга Н.П. [40], Еркес О. Є. [40], Баланчук Д.В. [41] та ін. Разом з тим їх праці більш спрямовані на рішення проблем управління ризиком репутації, а питання щодо створення в банку системи управління діловою репутацією не розкриті в повній мірі, що обумовлює актуальність даного напрямку досліджень.

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

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

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

Об'єктом дослідження є репутація банку.

Предметом дослідження є процес управління репутацією банку

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

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

Практична цінність результатів дослідження. Практичне значення отриманих результатів пов'язано з розробкою ряду рекомендацій спрямованих на підвищення репутації АТ «ОТП Банк».

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним

завершеним дослідженням автора

Публікації. Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було викладено у науковій статті: Теоретичні аспекти управління репутацією банку . Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання . відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2021.- ст. 49-54

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 48 сторінок, ілюстрованих 18 таблицями, 3 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел складається із 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

Репутація є складним поняттям та трактується різними вченими неоднозначно. Існує 3 підходи до сутності дефініції «репутація». Перший визначає репутацію як «ціннісні характеристики компанії (такі, як автентичність, чесність, відповідальність і порядність), що викликає її образ у свідомості людини» [39, с. 303]. Другий полягає у тому, що репутація «має певні спільні риси з іміджем, але є більш складним поняттям» [37, с. 109]. Значення поняття «репутація» складається з іміджевої (поверхневий рівень) і змістовної частин, заснованих на особистій історії (міфі) і на стереотипах і архетипах аудиторії. Репутація є результатом оцінки ринком конкурентних переваг установи, «продуктом» громадськості, що виникає у якості відгуку на просування іміджу компанії [33, с. 272]. Третій підхід визначає репутація «це динамічна характеристика поведінки банку, що формується в суспільстві упродовж досить тривалого періоду» [29, с. 257].

Згідно статті 2, Закону України “Про банки і банківську діяльність” від 7 грудня 2000 року редакцією №3024-VI від 15.02.2011 визначено поняття «ділова репутація» як відомості, зібрані Національним банком України, про відповідність діяльності юридичної або фізичної особи, у тому числі керівників юридичної особи та власників істотної участі у такій юридичній особі, вимогам закону, діловій практиці та професійній етиці, а також відомості про порядність, професійні та управлінські здібності фізичної особи [23]. Це визначення лише частково пояснює сутність репутації, та дає зрозуміти що визначення репутація та ділова репутації можна вважати синонімами. За результатами теоретичних досліджень, ми прийняли думку вченого Торяник Ж. [33, 271], щодо сутності дефініції «ділова репутація банку» як «об'єктивно підтверджена практикою сукупність раціональних думок про

організацію всіх агентів, (стейкхолдерів) в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ і т. д.)».

Таблиця 1.1

Системні складові репутації банку за групами стейкхолдерів [33, с. 272]

Групи стейкхолдерів		Фактори, які впливають на ділову репутацію
Зовнішні стейкхолдери		
Репутація банку як бізнес-партнера	Інвестори	- інформаційна відкритість та прозорість, – рівень корпоративного управління, – фінансова стійкість, прибутковість, забезпечення високої доходності інвестицій, – динаміка розвитку банку, – оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами, – наявність великих, авторитетних клієнтів і партнерів
Репутація банку у бізнес-спільноті	Інші банки	- використання інноваційних технологій, якість та наявність банківських продуктів, – кредитоспроможність банку, – фінансова стійкість
Репутація серед клієнтів	Клієнти	- якість банківських продуктів та послуг, – доступна цінова політика, – історія банку (тривалість роботи на ринку), – оцінка банку міжнародними та національними рейтинговими агентствами, – професіоналізм персоналу, ділова та особиста репутація співробітників; – зручне розташування і наявність філіальної мережі, – наявність авторитетних клієнтів
Репутація у ЗМІ	Засоби масової інформації	- відкритість та прозорість бізнесу; – наявність ефективної системи інформування про банк;
Репутація у владних структурах	Державні органи та фонди	- дотримання чинного законодавства України, – повнота сплати податків, – соціальна відповідальність та захист довкілля
Внутрішні стейкхолдери		
Репутація банку як роботодавця	Персонал	- справедлива оплата праці, – мотивація, – можливість кар'єрного зростання, – соціальна відповідальність
Репутація власників та топ-менеджменту банку	Акціонери	- фінансова стійкість, – прибутковість, – дивідендна політика, – інформаційна відкритість та прозорість
	Репутація першої особи	- ділові та особисті якості, стаж роботи, професіоналізм, авторитет і зв'язки

Світова практика визнає, що ділова репутація є нематеріальним активом компанії та має свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації. Особливої актуальності в даний час набуває питання управління репутацією. Незалежно від своєї структури, кожна система управління має включати такі елементи (рис. 1.1.):

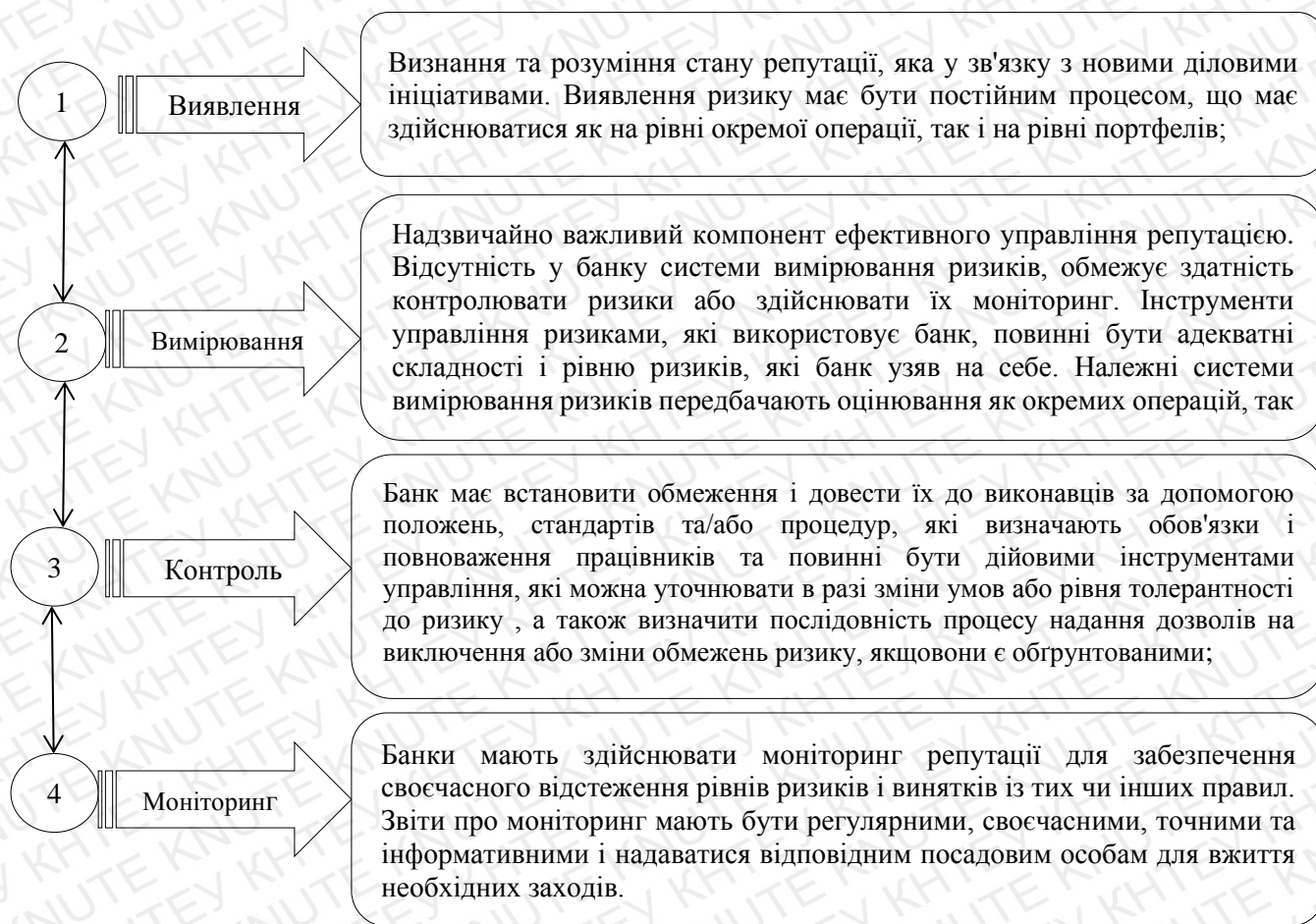


Рис. 1.1. Етапи процесу управління репутацією банку

* складено автором за даними [39], [40]

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

майбутніх загроз, її погіршення або втрата, а також контроль над зміною переконань та очікувань споживачів банківських продуктів не відбуваються автоматично [34, с. 305]. Для цього у процес реалізації управління репутаційним ризиком доцільно підключити відділ маркетингу та прес-службу (PR-відділ) банку. При цьому основну відповідальність за управління репутації доцільно покласти на відділи маркетингу та відділ управління ризиками, тому що саме вони мають у своєму розпорядженні всі необхідні ресурси і здійснює різні дослідження.

Головними завданнями відділу маркетингу під час організації процесів управління репутацією: виявлення та моніторинг напрямів і сфер діяльності банку, які найбільш впливають на репутацію; відстеження змін у переконаннях і очікуваннях громадськості та споживачів банківських продуктів та послуг; оцінка й аналіз стану ділової репутації, її впливу на діяльність банку.

Особливо велика роль маркетологів у процесі оцінки репутації та її впливу на результати діяльності банку, тому що тільки вони знають і мають навички, методи та прийоми здійснення «агресивного» цілеспрямованого маркетингу, грамотне й уміле використання яких дасть змогу своєчасно вживати заходів та контролювати ділову репутацію [35, с. 212].

Важливе значення в процесі управління репутацією має діяльність прес-служби (PR-відділ банку, що повинен здійснювати збір і детальний аналіз різних матеріалів та інформації, розміщених у ЗМІ, щодо самого банку та його діяльності, про його акціонерів (засновників), його співробітників, основних клієнтів і партнерів.

Окрім того, необхідно відслідковувати кількість повідомлень друкованих (газети, журнали, інша інформація на паперових носіях) та електронних (телебачення, радіо, Інтернет, SMS і аналогічні повідомлення) ЗМІ, що можуть негативно відбитися у разі публікацій про: погане управління; наявність проблем у важливого клієнта або контрагента; порушення законодавства та погрози відповідних санкцій із боку державних органів і НБУ; невиконання банком своїх

зобов'язань; проблеми з ліквідністю; конфлікти серед учасників і.або вищого менеджменту; низьку якість внутрішнього контролю; неправильну стратегію. З урахуванням важливості зазначених повідомлень для ділової репутації банку персоналом PR-відділу повинен аналізуватися кожний факт у повідомленні, визначатися характер висвітлення банку в контексті всіх повідомлень у провідних виданнях.

Таблиця 1.2.

Складники ділової репутації банку*

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

*Примітка: розроблено автором на основі [1, с. 65], [3, с. 277]

Як видно з табл., всі ефективні системи управління мають бути незалежними від діяльності, пов'язаної з прийняттям ризиків. Для наочної ілюстрації організації процесу управління репутацією банку розглянемо рис. 1.2.

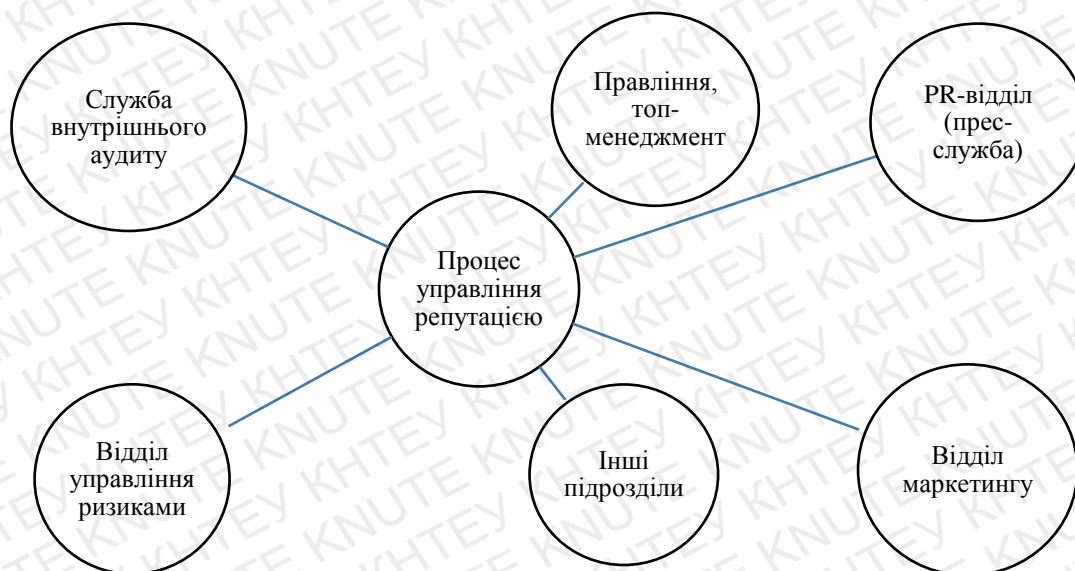


Рис 1.2 Організаційне забезпечення управління репутацією банку*

*Примітка: складено автором за джерелами [3], [34]

Як видно з рис 1.2, управління діловою репутацією починається, насамперед, з вищого керівництва банку (правління), яке несе генеральну відповідальність за управління діяльністю банку в цілому та повинне постійно аналізувати інформацію про стан ділової репутації і приймати відповідні у правлінські рішення. Винятковою прерогативою правління банку є розподіл відповідальності та повноважень між відповідними топ-менеджерами та іншими співробітниками.

Особливе місце в управлінні репутацією банку слід виділити саме управлінню ризиком репутації [36, с. 24]. Його організаційне забезпечення має спільні риси і з управлінням діловою репутацією (більше того, є його квінтесенцією), так і з ризик-менеджментом (як складова системи управління ризиками). Розглянемо організаційне забезпечення управління ризиком репутації (рис 1.3).

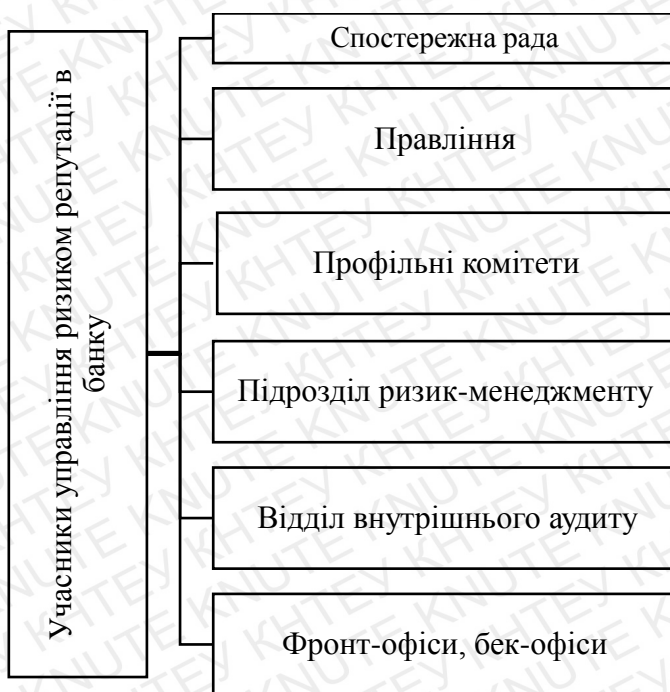


Рис 1.3. Суб'єкти управління ризиком репутації банку*

*Примітка: складено автором за джерелами [5], [34]

Як видно з рисунка 1.3, спостережна рада визначає контури організаційної структури банку відносно управління ризиком репутації; визначає кількість, обов'язки та повноваження комітетів та Правління; затверджує стратегію управління ризиком; приймає заходи, які спрямовані на підтримку ефективної системи управління ризиками; здійснює періодичну оцінку адекватності стратегії діяльності банку напрямам і темпам його розвитку та вносить необхідні зміни. Обов'язок спостережної ради полягає не в щоденному управлінні ризиком репутації, а в тому, щоб переконатися, що всі механізми для делегування повноважень управління ризиком, функціонують належним чином [37, с. 108].

Правління в свою чергу організовує процес ризик-менеджменту загалом, в тому числі і управління репутаційним ризиком зокрема; надає консультації та роз'яснення спостережній раді відносно рівня репутаційного ризику; та рекомендацію щодо внесення змін у стратегію управління ризиком; надає повну інформацію про рівень ризику.

Профільні комітети виконують наступні функції : готують рішення спостережної ради щодо організаційної структури банку; здійснюють контроль за уникненням конфлікту інтересів в банку; надає рекомендації спостережній раді щодо дотримання банком принципів управління ризиком репутації, проведення щорічного моніторингу; визначення політик, процедур, правил щодо управління ризиком репутації; аналізує репутацію клієнтів та контрагентів, використовуючи різноманітні бази даних; проводить аналіз історій скарг, претензій та судових справ, порушених щодо інтересів банку тощо; надає рекомендації щодо уникнення взаємовідносин з клієнтами, діяльність яких містить ознаки не добропорядності або в інших спосіб може зашкодити репутації банку [37, с. 109].

Підрозділ ризик-менеджменту розробляє методологію управління ризиками; здійснює оцінку розміру і рівня концентрації ризиків та їх відповідність встановленим обмеженням; здійснює моніторинг ризикових позицій; інші. Служба внутрішнього аудиту здійснює аудит процесів та процедур з ризик-менеджменту загалом; оцінює достатність та ефективність систем внутрішнього контролю; сприяє забезпеченню результативності та ефективності операцій, достовірності, повноти і своєчасності інформації та відповідності діяльності банку законодавству.

Таблиця 1.3

Основні показники оцінки репутації банку за статистичним методом [34, с. 96]

Назва показника	Розрахунок
ROE	Чистий дохід банку.Власний капітал
Гудвіл	Частка гудвілу в активах банку
Частка вільних власних ресурсів в активах банку	Прибуток.Сукупні активи
Коефіцієнт ризикованості активів	Активи, зважені за рівнем ризику.Сукупні активи
Частка працюючих активів в чистих активах	Дохідні активи.Активи всього
Коефіцієнт ефективності платних пасивів	Дохідні активи . Платні пасиви
Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	Величина сукупного кредитного ризику . Активи, зважені за рівнем ризику
Частка простроченої заборгованості в загальній заборгованості	Прострочена заборгованість . Загальна сума заборгованості
Індекс надійності	Фінансовий рейтинг

У процесі управління репутацією розглянуте інформаційне забезпечення дає змогу: вчасно забезпечувати органи управління банком і його структурні підрозділи необхідним обсягом інформації, достатнім для прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень; здійснювати збір, зберігання, обробку та передачу даних; формувати достовірну звітність; підвищити прозорість та інформаційну відкритість банку [40, с. 108]. Найчастіше інформаційне забезпечення банку представляє собою інформаційно-аналітичну базу даних (нормативно-довідкову і методичну інформацію), в якій систематизується необхідна інформація. Рівень ризику репутації залежить не тільки від того, наскільки насправді великий розрив між результативністю діяльності банку та очіку-ваннями зацікавлених сторін, але і від швидкості, з якою він може бути ліквідований цей розрив. Зарубіжний вчений Гаррі Хані в свої книзі “A Short Guide to Reputation Risk” наводить визначив сім драйверів репутації для різних зацікавлених сторін [40, с. 120].

Таблиця 1.4

Сім драйверів репутації за Г. Хані [45]

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

Завдяки інформації, що відображена в наведеній таблиці 1.4, департамент з управління ризиком репутації банку може ідентифікувати ключові питання, які мають вирішальне значення для кожної групи зацікавлених сторін та менш важливе – для банку. Червоний колір означає критично важливі для бізнесу сфери «must have», а жовтим – менш критичні «nice-to-have» [40, с. 109].

В Україні репутацію банків оцінюють різні рейтингові та аналітичні агентства, до яких відносяться: «ІВІ – Рейтинг», «Експерт – Рейтинг», «Кредит – Рейтинг», «Українське кредитно-рейтингове агентство», «Стандарт Рейтинг», Національний рейтинг «Репутаційні АКТИВісти». Інформацію щодо відгуків споживачів банківських послуг банків можна зустріти на порталах «Мінфін», «Народний рейтинг» тощо [10; 11]. Вітчизняні рейтингові агентства оцінюють репутацію 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 встановлення рейтингу найкращих банків світу обстежила більше 40 тис. клієнтів по всьому світу стосовно їхньої думки про поточні та колишні їх відносини з ними. Банки оцінювалися за такими критеріями: довіра, умови, послуги клієнтів, цифрові послуги та фінансові консультації [10].

В результаті теоретичних досліджень визначено, що, ділова репутація банку - це об'єктивно підтверджена практикою сукупність раціональних думок про організацію всіх агентів, (стейкхолдерів) в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ і т. д.).

Для формування ефективної організаційно-інформаційної системи управління репутацією банку необхідна раціонально організована спільна діяльність відділу маркетингу, відділу управління ризиком і прес-служби банку. Це дасть змогу здійснювати постійний моніторинг і володіти інформацією про реальну ситуацію в банку, про рівень впливу репутації на діяльність банку, а також виявляти наявні та потенційні проблеми в даній сфері та разом з іншими підрозділами банку розробляти і реалізовувати відповідні необхідні заходи реагування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

2.1. Дослідження процесу управління репутацією АТ «ОТП Банк»

Акціонерне товариство «ОТП Банк» є банком зі 100% іноземним капіталом.

1 червня 2006 року було підписано угоду про продаж 100% акцій Банку угорському Відкритому акціонерному товариству «Національний Ощадний і Комерційний Банк» (надалі – «ОТР Bank Plc.» або «Материнський Банк»). Дозвіл Антимонопольного Комітету України було отримано 15 серпня 2006 року. Згідно з рішенням Комісії Національного банку України (надалі – «НБУ») з питань нагляду та регулювання діяльності банків від 2 жовтня 2006 року №266 ОТР Bank Plc. отримав дозвіл НБУ на придбання 100% акціонерного капіталу Банку.

ОТП Група є провідною фінансовою групою на угорському банківському ринку, яка надає послуги у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу та управління інвестиційними та пенсійними фондами.

Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 86 безбалансових операційних відділень (2019: 88 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу Банку. Станом на 31 грудня 2020 року кількість працівників Банку становить 3,205 осіб. (2019: 3,362 осіб).

Сповідуючи концепцію соціального відповідального бізнесу і застосовуючи для її реалізації всі доступні форми і методи, ОТП Банк продовжував реалізовувати благо - дійні та волонтерські ініціативи. Втім, пандемія та введення жорстких обмежувальних заходів змусили Банк скасувати багато проектів у цій сфері заради безпеки та здоров'я власних партнерів, співробітників та суспільства у цілому.

Управління репутацією починається, насамперед, з вищого керівництва банку (правління), яке несе генеральну відповідальність за діяльність банку в цілому та повинне постійно аналізувати інформацію щодо рівня ділової репутації і коригувати в разі потреби тактичні і оперативні цілі досягнення високого її рівня.

Винятковою прерогативою правління банку є розподіл відповідальності та повноважень між відповідними топ-менеджерами та іншими співробітниками.

Таблиця 2.1

Система повноважень управління репутацією АТ «ОТП банк»*

Суб'єкти управління	Повноваження суб'єктів управління
Стратегічний рівень	
Рада директорів, Правління, Служба внутрішнього контролю, Комітети PR-служба	-розробка стратегії розвитку і місії банку; -формування та розвиток корпоративної культури; -організація роботи з громадськістю, ЗМІ, PR, реклами; -забезпечення прозорості банку; -досягнення та підтримання бездоганної ділової репутації власників та менеджменту банку; -забезпечення високого рівня професіоналізму персоналу і кваліфікованого управління бізнес-процесами в банку; -зміцнення служби безпеки і організація ефективної служби внутрішнього контролю.
Тактичний рівень	
Служба управління ризиками	-ідентифікація та оцінка ризику втрати ділової репутації ; -прийняття рішень з управління ризиком втрати ділової репутації; -контроль рівня ризику втрати ділової репутації та можливості його трансформації в (з) інших видів банківських ризиків; -прогнозування ризику втрати ділової репутації .
Оперативний рівень	
Бізнес-підрозділи банку (включаючи персональні компетенції кожного працівника)	-чітке виконання регламентів та інструкцій проведення і оформлення банківських операцій; -дотримання стандартів якості надання банківських послуг; -забезпечення клієнтоорієнтованості банку; -дотримання норм банківської етики.

*Примітка: складено автором за джерелами [15]

На нашу думку, основне завдання вищого керівництва в організації управління процесом репутації – це прийняття оптимальних рішень, націлених на утримання найвищого рівня ділової репутації. Завдання ж решти підрозділів, зокрема PR-служби та ризик-менеджменту полягає наданні Правлінню повної та

актуальної інформації про стан репутації банку та виконання репутаційної стратегії, прийнятої вищим керівництвом. Управління репутацією напряму пов'язано з результатами діяльності банку, оскільки впливає на думку клієнтів, партнерів, суспільства, які є джерелом доходу та популярності банку.

У таблиці 2.2 наведено перелік банків, які мають високу репутацію, для кожної з груп у розрізі форми власності на капітал із зазначенням питомої ваги їх активів у чистих активах банківської системи України. АТ «ОТП Банк» має високий рівень

Таблиця 2.2

Питома вага АТ «ОТП Банк» за чистими активами серед банків України станом на 01.01.2021 р. [39, с. 305]

№	Назва банку	Питома вага у чистих активах банківської Системи, %
Банки з державною часткою		
1	АТ "Укрексімбанк"	20,35
2	АТ "Ощадбанк"	13,88
3	АТ КБ "ПриватБанк"	10,30
4	АБ "УКРГАЗБАНК"	9,37
Банки іноземних банківських груп		
5	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	6,16
6	АТ "УКРСИББАНК"	5,04
7	АТ "ОТП БАНК"	4,02
8	АТ "Креді Агріколь"	3,14
Банки з приватним капіталом		
9	АТ "ПУМБ"	3,97
10	Акціонерний банк "Південний"	1,80
11	АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	1,48
12	АТ "ТАСКОМБАНК"	1,25

Основні зусилля АТ «ОТП Банк» у 2020 році були спрямовані саме на захист працівників та клієнтів від COVID-19, що, насамперед, знайшло свій прояв у перебудові бізнес-процесів, забезпеченні дистанційної роботи працівників та обслуговування клієнтів, дотримання правил безпеки у відділеннях банку,

впровадження безконтактних та дистанційних сервісів. Зокрема, для підтримки клієнтів у минулому році банк впровадив адресну доставку карток, кредитних договорів разом із товаром (у період локдауну), розробив спрощені умови для реструктуризації кредитної заборгованості як упередження неможливості обслуговування клієнтом боргу на період карантину та локдауну.

Таблиця 2.3.

**Стан депозитного портфелю АТ «ОТП Банк» за 2018-2021 рр.
(станом на 01.01)***

Показник	Результати по роках				Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2021	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Депозитний портфель	25 266 526	26 355 271	35 179 411	47 617 138	4,31	33,48	35,36
в т.ч. фізичних осіб	10 052 842	11 259 549	14 564 171	19 340 579	12,00	29,35	32,80
в т.ч. юрид. осіб	15 213 685	15 095 722	20 615 241	28 276 558	- 0,78	36,56	37,16
Частка ринку по депозит-ному портфелю, %	2,72	2,74	3,21	3,46	0,85	17,03	7,81
в т.ч. фізичних осіб, %	2,09	2,21	2,64	2,84	5,52	19,36	7,52
в т.ч. юрид. осіб, %	3,56	3,50	3,93	4,15	-1,66	12,18	5,72
Рейтингова позиція по депозитному портфелю	10	10	9	9	0	-1	0
в т.ч. фізичних осіб	11	9	9	10	-2	0	1
в т.ч. юрид. осіб	12	11	11	10	-1	0	-1

*Примітка: складено автором на основі [15]

Проаналізувавши стан депозитного портфелю АТ «ОТП Банк» за 2018-2021 рр. В загальному спостерігаємо позитивну динаміку щодо нарощення ресурсної бази банком за даний період. А саме у 2018-2019 рр. Темп приросту становив 4,3%, в той час як у 2020 порівняно з 2019 – на 33,48%, а в 2021 р. порівняно з 2020 – на 35,36%. У розрізі по фізичних та юридичних особах за весь період дане співвідношення зберігається на приблизному одному ж рівні (40% - фізичні особи,

60% - юридичні особи). Щодо темпів приросту, то по фізичних особах – в 2018-2019 рр. він становив 1 206 млн грн., або ж 12% , а от у 2019 та 2020 рр. темпи приросту значно підвищилися – 29% та 32,8% відповідно.

По юридичних особах у 2018-2019 рр. темп приросту - -0,78% , тобто кошти юридичних осіб залишилися практично на одному ж рівні, але у 2019 і 2020 рр. темпи приросту значно підвищилися і становили 36,6% та 37% відповідно.

Звідси можемо зробити висновок, що АТ «ОТП Банк» активно нарощує депозитний портфель, темпи приросту по юридичних особах дещо вищі, аніж по фізичних, але діяльність банку поширюється як по корпоративних клієнтах так і по фізичних особах нарощуючи свої обсяги, задля більшої частки на ринку усього спектру банківських послуг. Частка ринку по депозитному портфелю показує також позитивну висхідну динаміку, так у 2018 р. – вона становила 2,72% по коштах клієнтів, а на початок 2021 – уже 3,46 %. По юридичних особах частка ринку по даному показнику становить на початок 2021 р. - 4,15%, по фізичних особах – 2,84% та постійно зростає, що свідчить про розширення діяльності та посилення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг в Україні.

Рейтингова позиція банку по депозитному портфелю за досліджуваний період становила в загальному обсязі 10-е місце (01.01.2018-01.01.2019) та 9 місце на поч. 2020р. та 2021 р., тобто банк входить в ТОП-10 за розміром депозитного портфеля серед інших банків в Україні. У розрізі по фізичних і юридичних особах – на 01.01.2021 р. – АТ «ОТП Банк» займає 10-е місце, покращивши своє значення по корпоративних клієнтах (з 11 місця), по фізичних особах – на одну сходинку нижче порівняно з 2020 р. Отже, зробимо висновок, що АТ «ОТП Банк» за 2017-2020 рр. збільшив свій депозитний портфель майже в 2 рази та активно утримує і покращує свої позиції та частку на ринку щодо залучення та зберігання коштів клієнтів. Дана динаміка означає нарощення діяльності банку, збільшення довіри від клієнтів та надає можливості для подальшого розширення діяльності та утримання позицій.

Таблиця 2.4.

**Стан кредитного портфелю АТ «ОТП Банк» за 2018-2021 рр.
(станом на 01.01)***

Показник	Результати по роках				Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2021	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Кредитний портфель	17 420 991	21 880 185	25 311 393	27 638 192	25,60	15,68	9,19
в т.ч. фізичних осіб	4 835 604	6 052 860	7 546 701	7 529 992	25,17	24,68	-0,22
в т.ч. юридичних осіб	12 585 387	15 827 325	17 764 692	20 108 201	25,76	12,24	13,19
Частка ринку по кредитному портфелю, %	3,10	3,68	4,50	4,64	18,69	22,23	3,05
в т.ч. фізичних осіб, %	5,25	5,31	5,29	5,07	1,08	-0,31	-4,27
в т.ч. юрид. осіб, %	2,68	3,30	4,23	4,50	22,95	28,40	6,19
Рейтингова позиція по кредитному портфелю	12	9	8	9	-3	-1	1
в т.ч. фізичних осіб	6	4	6	6	-2	2	0
в т.ч. юрид. осіб	13	11	8	8	-2	-3	0

*Примітка: складено автором на основі [15]

Динаміка кредитного портфелю АТ «ОТП Банк» на 2018-2021 рр. має тенденції до зростання, але темпи приросту дещо скорочуються. В 2018-2019 рр. бачимо значне зростання на 25,6%, в той час як 2019-2020 рр. спостерігається зростання обсягу кредитного портфелю на 15,7%. І станом на 01.01.2021 р. в загальному кредитний портфель нарощується – на 9,2%, хоча по фізичних особах спостерігається майже той самий рівень, по юридичних відбулося зростання на 13,2%. Динаміка запозичень юридичних осіб в кредитному портфелі за весь період показує зростання 2019-2020 рр. – на 12,2%, 2020-2021 – на 13,2%, а по фізичних особах – у 2018 і 2019 рр. відбувся значний приріст по відносних показниках (25,2% і 24,7% відповідно), тобто в плані кредитної діяльності бачимо нарощування діяльності банку як по фізичних особах так і корпоративному бізнесу.

Важливим є дослідження частки ринку по кредитному портфелю для

розуміння його місця та позиції по активним банківських операціях. В загальному частка кредитного портфеля за досліджуваний період постійно зростає, на 01.01.2018 р. – становить 3,1% в той час як на 01.01.2021 – 4,6%, серед банків України. Незважаючи на неоднозначні показники по величині кредитного портфеля та його динаміці – по фізичним особам частка ринку становить близько 5% на кожен із досліджуваних дат, що означає неоднозначні показники та динаміку по банківській системі в цілому.

Частка ринку по кредитному портфелю юридичних осіб впевнено збільшується на 01.01.2018 – 2,7%, в той час як на 01.01.2021 – 4,5%, це свідчить про нарощування діяльності банку в корпоративному сегменті бізнесу та МСБ, тобто банк та бізнеси активно співпрацюють в сфері кредитування, задовольняючи потреби один одного в залеженості від специфіки діяльності.

Рейтингова позиція по кредитному портфелю у 2019-2020 рр. Показує підвищення на 1 рейтингове місце, але на 01.01.2021 р. – бачимо повернення на 9-е місце серед інших банків України, що пов'язано передусім з загальною економічною ситуацією в державі.

По кредитах фізичним особам в рейтингу банк закріпив своє 6 місце у 2020 і 2021 рр., дещо опустившись порівняно з попередніми періодами. В той час як по юридичним особам, то АТ «ОТП Банк» займає 8 місце, піднявшись в рейтингу на 5 позицій на 01.01.2021 р. порівняно з 01.01.2018 р., що свідчить як про збільшення його діяльності, так і посилення ділової активності бізнесів.

2.2. Оцінка репутації АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» є флагманом банківської системи та системно важливим банком. З 2020 рока Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за розміром чистого прибутку. ОТП Банк обслуговує понад 1 000 000 клієнтів-фізичних осіб Кількість користувачів

Інтернетбанкінгом OTP Smart – близько 1 000 000 осіб “Реалізація нової системи дистанційного обслуговування для корпоративних клієнтів «Click OTPay» із мобільним додатком. Чисельність клієнтів МСБ – майже 49тис. юридичних осіб.

Саме тому АТ «ОТП Банк» займає достойне місце у банківській системі України, що є результатом формування бездоганної репутації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Частка показників діяльності АТ «ОТП Банк» в банківській системі за 2018-2021 рр. (станом на 01.01)*

Частка показника в банківській системі	Результати по роках, %			
	2018	2019	2020	2021
Активи, % в банківській системі	1,92	1,99	2,49	3,14
Зобов'язання, % в банківській системі	2,2	2,26	2,87	3,1
Депозитний портфель, % в банківській системі	2,71	2,74	3,21	3,46
в т.ч фізичних осіб	2,09	2,21	2,64	2,84
в т.ч. юридичних осіб	3,56	3,5	3,93	4,15
Кредитний портфель, % в банківській системі	3,1	3,7	4,5	4,6
в т.ч. фізичних осіб	5,25	5,31	5,29	5,07
в т.ч. юридичних осіб	2,68	3,3	4,23	4,5
Фінансовий результат, % в банківській системі	3,53	11,5	4,35	4,36
Власний капітал, % в банківській системі	2,2	3,6	3,89	4,56

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [15], [17], [19], [20]

В таблиці 2.5. ми можемо спостерігати ситуації, що по всім показникам ОТП Банк посідає біля 5 % по всім в порівнянні з іншими банками. Враховуючи, з того, що наразі на банківському ринку функціонує 71 діючих банків, ці відсотки є доволі суттєвими. Проте, більш показовою є динаміка цих показників з 2017 по 2021 роки. По всім показникам відбувався ріст, проте найбільше зріс власний капітал (зріс на 2,43 %). З цього можна зробити висновок, що банк постійно розвивається і нарощує ресурсну та клієнтську базу. Основним драйвером збільшення частки ОТП Банку на ринку є вдале управління конкурентноспроможністю.

Сучасним банківським продуктом, який завзято виборює популярність, є пластикові платіжні картки, обсяг яких збільшується кожного року. Станом на січень 2020 р. загальний обсяг платіжних карток становив 59,4 млн шт., що на 15,8% менше порівняно з 2015 р. Найбільша кількість активних карток (68,1%) – це картки, емітовані у міжнародній платіжній системі MasterCard. Друге та третє місця за кількістю активних карток посідають міжнародна платіжна система VISA (30,7%) та система «ПРОСТІР» (1,1%). Станом на 01.01.2021 на одного українця припадало 1,2 активних карток.

Таблиця 2.6

**Основні показники ОТП оцінки репутації банку за 2015-2021 рр.
(станом на 01.01)***

Показник	Розрахунок				
	2017	2018	2019	2020	2021
ROE, %	3,58	6,2	5,63	3,04	1,1
Гудвіл	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Частка вільних ресурсів в активах банку	4,24	7,33	6,9	3,59	1,3
Коефіцієнт ризикованості активів	-	81,15	65,77	63,65	58,3
Частка працюючих активів в загальних активах	58,62	67,34	56,52	46,94	89,14
Коефіцієнт ефективності пасивів	0,6675	0,8214	0,7149	57,78	75,3
Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	-	0,8298	0,8593	36,34	-
Частка простроченої заборгованості в загальній сумі заборгованості	13,04	11,9	6,42	3,59	-
Індекс надійності	0,25	0,33	0,25	0,33	0,2

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [15], [17], [19], [20]

Як бачимо з таблиці 2.6 основний показник результативності ROE для ОТП Банку має тенденцію до зниження, особливо в період кризових явищ (в 2020 році цей показник був на рівні 2017). При цьому показники ризикованості, частка простроченої заборгованості мають позитивну динаміку.

Особливо слід звернути увагу на коефіцієнт ризикованості кредитних операцій, який знизився майже на 50 % за досліджуваний період, що говорить нам про стрімку політику покращення кредитного портфеля банку. Слід зазначити, що ОТП Банк концентрує увагу також на покращенні політики управління ризиками.

Банк структурує рівні кредитного ризику, який він приймає на себе, встановлюючи обмеження на суму допустимого ризику (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні показники АТ «ОТП Банк» оцінки репутації банку
за 2015-2021 рр. (станом на 01.01)***

Показник	Розрахунок за роки			
	2017	2018	2019	2020
ROE, %	3,58	6,2	5,63	3,04
Гудвіл	0,00	0,00	0,00	0,00
Частка вільних ресурсів в активах банку	4,24	7,33	6,9	3,59
Коефіцієнт ризикованості активів	-	81,15	65,77	63,65
Частка працюючих активів в загальних активах	58,62	67,34	56,52	46,94
Коефіцієнт ефективності пасивів	0,6675	0,8214	0,7149	57,78
Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій	-	0,8298	0,8593	36,34
Частка простроченої заборгованості в загальній сумі заборгованості	13,04	11,9	6,42	3,59
Індекс надійності	0,25	0,33	0,25	0,33

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [15], [18], [19], [20]

Як бачимо з таблиці 2.7, основний показник результативності ROE для ОТП Банку має тенденцію до зниження, особливо в період кризових явищ (в 2020 році цей показник був на рівні 2017). При цьому показники ризикованості, частка простроченої заборгованості мають позитивну динаміку. Особливо слід звернути увагу на коефіцієнт ризикованості кредитних операцій, який знизився майже на 50 % за досліджуваний період, що говорить нам про стрімку політику покращення кредитного портфеля банку. Слід зазначити, що ОТП Банк концентрує увагу також

на покращенні політики управління ризиками.

Банк структурує рівні кредитного ризику, який він приймає на себе, встановлюючи обмеження на суму допустимого ризику по відношенню до позичальників Банку, його продуктів та інших напрямків.

Адекватна ліквідна позиція банку обумовлена прийнятним запасом балансової ліквідності. Основним джерелом фондування для банку є залучені кошти ФО (близько 60% залучених коштів на 01.05.2021 р.), близько 30% припадає на кошти корпоративних клієнтів. Переважно роздрібний характер фондування обумовлює низький рівень концентрації ресурсної бази на великих кредиторів (частка коштів 10 найбільших кредиторів . груп кредиторів в пасивах склала близько 9% на 01.05.2021 р.). Крім того, висока оборотність роздрібного кредитного портфеля (середньомісячна оборотність за період з 01.05.2020 по 01.05.2021 склала понад 11%) дозволяє швидко акумулювати ліквідність в разі потреби.

Банк володіє значним обсягом джерел додаткової ліквідності у вигляді залучення через операції РЕПО під заставу портфеля цінних паперів високого кредитного якості і кредитних ліній від материнського банку. Починаючи з 2016 р., коли АТ «ОТП Банк» удосконалив бізнес-стратегію свого розвитку, результати роботи постійно поліпшуються. 2019 р. знову став винятковим роком із високими досягненнями: банк отримує все більший прибуток, показує зростання активів, підвищує їх рентабельність. За підсумками 2019 р. банк увійшов у ТОП-10 (10-е місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів, посів 5-е місце за рівнем чистого прибутку.

Незважаючи на досить стійкі фінансові показники, АТ «ОТП Банк» веде інтенсивну боротьбу за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких працює. Відповідно до стратегії банку, на лояльність та утримання клієнтів може впливати низка чинників, включаючи нові технології або послуги, що пропонуються конкурентами, та ціни на дані послуги, основні параметри продуктів

та послуг, репутація, дії, вжиті конкурентами. Конкуренція може також зменшити чистий процентний дохід та прибуток, а також негативно вплинути на результати діяльності банку.

Таблиця 2.8

Конкурентноспроможність АТ «ОТП Банк» та його найближчих конкурентів на ринку депозитних послуг юридичним особам станом на 01.11.2021 р.*

Показник	Коеф. значущості	Експертна оцінка, бал			Відносна привабливість		
		АТ «ОТП Банк»	АТ «Креді агріколь банк»	АТ "Райффайзен банк Аваль"	АТ «ОТП Банк»	АТ «Креді агрі-коль банк»	АТ "Райффайзен банк Аваль"
Якість надання послуг	2	7	8	7	14	16	14
Привабливість асортименту	1,5	10	9	9	15	13,5	13,5
Відносна частка ринку	1,5	9	9	10	13,5	13,5	15
Розширення асортименту	1,5	9	9	9	13,5	13,5	13,5
Регіональна мережа	2	8	8	9	16	16	18
Кваліфікація персоналу	1,5	8	9	8	12	13,5	12
Разом	10	-	-	-	84	86	86

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [14], [15], [16], [17]

Як видно з таблиці 2.8, АТ «ОТП Банк» визначає та оцінює конкурентні ризики як частину загального процесу управління ризиками. Продукти та послуги банку регулярно оцінюються порівняно з існуючими та потенційними конкурентами, а процес визначення щорічної стратегії банку відіграє важливу роль в управлінні конкурентним ризиком.

Досліджуючи конкурентноспроможність на ринку депозитних послуг юридичним особам отримали, АТ "Райффайзен банк Аваль та АТ «Креді Агріколь

банк» (86 балів) і наступним є АТ "Таскомбанк" (85 балів) – корпоративний банк, який отримав такі лідируючі позиції не так за розміром на ринку, як за асортиментом запропонованих послуг в кількості депозитних програм.

Наступним розмістилися АТ «ОТП банк» та АТ "Прокредит банк", і заключне місце в АТ «Універсал банк», що є логічним, оскільки даний банк орієнтується на фізичних осіб. Цікавим є те, що АТ «ОТП банк» зайняв перше місце в рейтингу «Кращі банківські продукти» в категорії «Депозити для бізнесу» за підсумками 1 кварталу 2021 року від компанії «Простобанк Консалтинг» [18]. Тобто АТ «ОТП БАНК» активно залучає кошти як від корпоративних клієнтів, так і фізичних осіб. АТ «ОТП Банк» посів перше місце в рейтингу кращих банківських продуктів у категорії «Депозити для бізнесу», що є підвищенням його репутації.

Наступним кроком є оцінка привабливості ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам на банківському ринку України.

Таблиця 2.9

**Привабливість ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам
АТ «ОТП Банк» порівняння з конкурентами станом на 01.11.2021 р.***

Показник	Коеф. значущості	Експертна оцінка, бал			Відносна привабливість		
		АТ «ОТП Банк»	АТ «Креді агріколь банк»	АТ "Райф файзен банк Аваль"	АТ «ОТП Банк»	АТ «Креді агріколь банк»	АТ "Райф файзен банк Аваль"
Ємність ринку	1,5	9	9	10	13,5	13,5	15
Темпи зростання ринку	1,3	9	10	9	11,7	13	11,7
Рівень конкуренції	2	9	10	10	18	20	20
Фінансовий стан клієнтів	1,1	9	9	9	9,9	9,9	9,9
Рівень насичення попиту	1	8	10	7	8	10	7
Доступ до ресурсів	1,3	9	9	10	11,7	11,7	13
Прибутковість	1	8	7	9	8	7	9
Державне регулювання	0,8	8	8	8	6,4	6,4	6,4
Разом	10	-	-	-	87,2	91,5	92

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [14], [15], [16], [17]

Відповідно до привабливості ринку депозитних послуг корпоративним клієнтам АТ "ОТП БАНК" отримав 87,2 бали і зайнявши 3-ю позицію, поступившись АТ "Райффайзен банк аваль" та АТ «Креді агріль банк» на декілька балів.

В даній методиці найбільший вплив мали частка ринку по депозитному портфелю корпоративних клієнтів, який виражений в конкурентоспроможності. Залучення коштів від юридичних осіб зазвичай дає можливість банкам отримувати більші обсяги ресурсів, хоча часто короткострокових. Минулий рік позначився тим, що банки значно наростили обсяги коштів корпоративних клієнтів на 30-50% , що в результаті показує як більше кредитування та і залучення коштів завдяки поступовому відновленню ділової активності підприємств.

На основі проведених експертних оцінок конкурентоспроможності та привабливості АТ «ОТП банк» та банків-конкурентів на ринку депозитних послуг юридичним особам побудуємо матрицю Мак-Кінсі та визначимо стратегію подальшого розвитку банку.

Результати дослідження, що представлені на рисунку 2.1 показали, що АТ «ОТП Банк» знаходиться у дев'ятому квадранті матриці, що відповідає високому рівню привабливості та конкурентоспроможності банку на ринку кредитних послуг. Але він поступається дещо у своїх позиціях АТ "Райффайзен банк Аваль» та АТ «Креді Агріль банк». Дані конкуренти мають дещо вищі показники конкурентоспроможності та привабливості на ринку депозитних послуг бізнесам.

Для оцінки конкурентоспроможності банку на ринку депозитних послуг юридичним особам доцільно використовувати метод балів. Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища банку в конкурентній боротьбі за наявності кількох конкурентів.

Привабливість ринку	100	Висока		<ul style="list-style-type: none"> ▪ АТ "Райффайзен банк Аваль ▪ АТ «Креді Агріколь банк» ▪ АТ «ОТП Банк» 			
	80	Середня					
	60	Низька					
	0		Низька	Середня	80	Висока	100
	Конкурентоспроможність банку						

Рис. 2.1. Визначення конкурентоспроможності АТ «ОТП Банк» та конкурентів на ринку депозитів юридичним особам за допомогою матриці Мак-Кінсі*

*Примітка: розроблено за результатами власних досліджень [14], [15], [16], [17]

В загальному за нашої методики, то АТ «ОТП Банк» поступається своїм конкурентам відповідно по величині депозитного портфелю, тому у нас він і зайняв відповідне місце. Стратегічна мета ОТП Group – стати найуспішнішою універсальною банківською групою у Центральній та Південній Європі, тому банку необхідно нарощувати залучення ресурсів та проведення активних банківських операцій як на ринку корпоративних клієнтів, так і роздрібному бізнесу, для досягнення мети діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

3.1. Розробка нових підходів до управління репутацією банку

Особливо гостро питання формування та управління діловою репутацією банку постає в період нестабільності економіки загалом. Важливо, на нашу думку, що саме клієнти найбільше за інших стейкхолдерів сприймають репутацію банку як ключовий чинник для прийняття рішення щодо обслуговування в даному банку, що на пряму відбивається на їхніх результатах діяльності, як джерел доходу банку. Недостатня довіра з боку вкладників депозитів та інших ділових партнерів може призвести до проблем з ліквідністю й порушення нормальної роботи банківської установи. 99% респондентів вказали, що вони приймають рішення про співпрацю банків на основі їхньої репутації. Значення репутації для клієнтів підтверджується дослідження ми вчених [40, с. 107] анкетування є визначення факторів, що формують довіру до банків, що безпосередньо впливає на їх ризик репутації. На питання: «Що робить банк потенційно привабливим для Вас?», понад 70% опитаних зазначили, що позитивна репутація банку є важливим фактором його при одночасному врахуванні інших чинників, зокрема:

- надійності – 65,1%;
- високого сервісу банківського обслуговування – 57,7%;
- фінансової стійкості – 54,4%;
- фінансової довіри до банку – 51,3%;
- рейтингу банку – 49,3%;
- зручності розташування відділення – 38,9%;
- сприятливої цінової політики – 37,6%;
- історії банку – 11,7%.

Отже, респонденти при прийнятті рішення опиралися не тільки на репутацію банку, але й інші вищезгадані чинники (рис. 3.1).

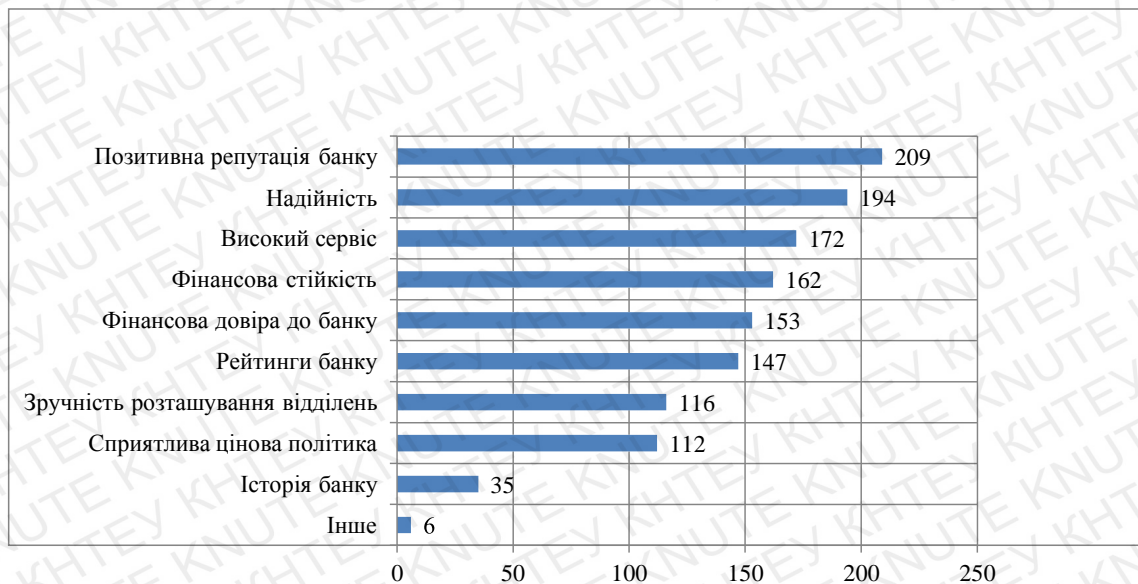


Рис. 3.1. Відповіді респондентів щодо прийняття ними рішення про обслуговування у певному банку [40, с. 110]

За даними рис. 3.1. вчені [40, с. 109] розрахували, що для понад 65% респондентів відповіли, що інформацію про репутацію банків вони сформували на основі відгуків клієнтів та інших стейкхолдерів. Це означає, що активна робота банку з існуючими клієнтами підвищує його шанси на залучення нових. Майже 60% респондентів вказали, що доступність інформації про банк на його сайті формує позитивну його репутацію. Для клієнтів дуже цінним є наявність зрозумілої та детальної фінансової звітності, відкритої інформації про реальних власників та організаційну структуру банку тощо. Чим більше є доступною інформація про банк, тим вищий рівень довіри до нього. Для 48,5% респондентів є також слушною оцінка банку зі сторони рейтингових агентств.

Зважаючи на те, що думка рейтингових агентств є досить слушною, наведемо рейтинг Forbes [9], який визначив 15 найкомфортніших банків для фізичних осіб. Рейтинг розрахований як середнє значення показників за трьома критеріями:

величина ставок і комісій, надійність і зручність (Максимальний бал груп – 100).

Таблиця 3.1

Найкомфортніші банки для фізичних осіб за рейтингом Forbes у 2021 р. [9]

Місце	Банк	Рейтингові бали				СЕО	Власники
		Ставки комісії	Надійність	Зручність	Середній		
1	ПриватБанк	49	88	86	74	Герхард Бьош	Україна
2	Ощадбанк	48	70	76	65	Сергій Науомов	Україна
3	ПУМБ	24	70	87	60	Сергій Черненко	Рінат Ахметов
4	Креди Агриколь	33	61	83	59	Карлос Де Корду	Credit Agricole
5	ОТП Банк	45	74	56	58	Володимир Мудрий	OTP Bank
6	Райфайзен Банк	25	76	73	58	Александр Писарук	Raiffeisen Bank International
7	Універсал Банк	35	62	73	57	Ірина Староминська	Сергій Тігіпко
8	Альфа-Банк	33	59	76	56	Рафал Юшак	Михайло Фрідман, Герман Хан, Олексій Кузьмичев, Петро Авен
9	А-Банк	45	45	78	56	Юрій Кандауров	Сім'я Суркісів
10	Укрсіббанк	22	68	75	55	Лоран Дюпуш	BNP Paribas
11	Таскомбанк	54	52	55	54	Володимир Дубей	Сергій Тігіпко
12	Кредобанк	47	48	65	53	Ежі Яцик Шугасв	Польський державний банк

Як видно з таблиці 3.1. у рейтингу враховувались ставки комісії, дані про надійність та зручність обслуговування. Враховувалися процентні ставки за річними депозитами у гривні і доларі, процентні ставки і умови надання іпотечних кредитів, обсяги кредитування за програмою «Доступні кредити 5-7-9%», ставки і умови надання автокредитів, вартість місячного обслуговування картки класу platinum, вартість обслуговування фізосіб підприємців, комісії за зняття готівки в банкоматі, комісії за гривневий переказ в інший банк. На нашу думку, такий рейтинг треба банкам брати до уваги при визначенні рівня репутації банку. Разом з тим оцінка репутації має охоплювати безліч факторів.

Таблиця 3.2

Заходи забезпечення репутаційної безпеки залежно від етапу розвитку банку*

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

*Примітка: розроблено автором на основі [36], [37]

Особливе місце в аналізі ризиків у сфері банківських послуг займає ризик втрати ділової репутації (репутаційний ризик), який з кожним роком набуває все більшої значущості, але у науковців та практиків відсутня єдина думка щодо оптимальних методичних підходів до оцінки репутаційних ризиків банків. Зауважимо, що особливість ділової репутації, її комплексний характер значно обмежує інструментально-методичні підходи до оцінки і виміру репутаційних ризиків. Загалом, система складових репутаційної безпеки направлена на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, як зовнішньо-векторних, а саме тих, що загрожують банківській установі ззовні, так і внутрішньо-векторних - тих, що продукуються (без)діяльністю банківської установи. Ефективний менеджмент економічної безпеки банківської установи має проявлятися в ефективному процесі управління її елементами, а саме у створенні дієвої системи внутрішнього контролю банківської установи дієвими інструментами якої є процесне управління та контроль. Отже, умови сучасного економічного становища вимагають від банків створення ефективної системи внутрішнього контролю, основним завданням якої є забезпечення економічної безпеки банківської установи.

Таблиця 3.3

**Результати впровадження стандарту якості управління репутацією
на прикладі ПАТ «ОТП Банк»***

Елементи організаційного процесу	Рівень зрілості процесів					
	«Нульовий»0	«Початковий»1	«Повторюваний» 2	«Визначений»3	«Керований»4	«Оптимізований»5
1. Маркетингова (продуктова) складова						
1.1. Показники, що характеризують процес управління ризиком репутації			+			
1.2. Склад осіб, інтереси яких враховуються в процесі управління ризиком репутації в банку (Користувачі)				+		

Продовження табл. 3.3

2. Технологічна складова					
2.1.Розробка (переробка) внутрішніх регламентуючих документів управління ризиком репутації.			+		
2.2.Ідентифікація і оцінка ризику репутації, включаючи стрес-тестування			+		
2.3.Моніторинг ризику репутації, планування та реалізація заходів, спрямованих на мінімізацію репутаційного ризику			+		
2.4.Забезпечення безперервності діяльності в разі істотного ризику репутації			+		
3. Організаційна складова					
3.1.Рада директорів			+		
3.2. Виконавчі органи управління			+		
3.3.Підрозділ з ризик менеджменту			+		
3.4 Керівники структурних підрозділів			+		
3.5.Служба зв'язків з громадськістю			+		
3.6.Служба внутрішнього контролю (аудиту)			+		
4. Управлінська складова					
4.1.Процес управління ризиком репутації			+		
5. Інформаційна складова					
5.1. Інформація, використовувана для оцінки та мінімізації ризику репутації.				+	
6. Програмно-технічна складова					
6.1.Автоматизовані інформаційні системи (програми)				+	
7. Кадрова складова					
7.1.Корпоративна культура в області репутаційних ризиків				+	
7.2. Вимоги до персоналу					+
7.3. Навчання та оцінка персоналу					+
7.4. Мотивація персоналу				+	
8. Розкриття інформації про процес управління ризиком репутації і його результати					
8.1. Інформація для клієнтів банку та інших зовнішніх користувачів, в т.ч. Internet-сайт банку				+	

*Примітка: складено автором на основі [15]

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

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

Отже, на основі складеного стандарту якості управління ризиком репутації у ОТП банку, можна зробити висновок, що в банку недостатньо розвинена система управління ризиком репутації. На низькому рівні знаходиться робота, щодо моніторингу, ідентифікації та оцінки ризику, недостатньо організований процес управління. Більшість складових ризику знаходяться на 2 "Повторювальному" рівні зрілості, тобто значна кількість випадків ризику правильно ідентифіковано, проте нерегулярно проводиться оцінка та моніторинг ризику, не встановлено зв'язок між репутаційним та іншими видами ризику, не розроблені заходи, щодо контролю ефективності та мінімізації ризиків.

Інформаційна, програмно-технічна та кадрова складова ризику знаходяться на 3 "Визначеному" рівні зрілості, що свідчить про наявність у банку Кодексу банківської етики, стандартів якості обслуговування. Особливо високий "Оптимізований" рівень зрілості керівництво банку пред'являє щодо підбору

персоналу навчання та оцінки його роботи, проте потребує удосконалення мотивація персоналу. На досить високому "Визначеному" рівні зрілості проводиться робота, щодо інформування клієнтів банку про процес управління ризиком і його результати.

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

Управління діловою репутацією банку можна трактувати як комплекс постійно діючих інноваційних, інвестиційних, маркетингових, матеріальних, організаційно-управлінських, кадрових заходів, спрямованих на підтримку й розвиток ділової репутації банку з метою підвищенню його позитивного образу та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг

3.2. Рекомендації щодо поліпшення репутації АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» є надійним банком, але однією з серйозних загроз для нього є конкурентне середовище та поява доволі сильних конкурентів. Тож проведемо аналіз основних конкурентів АТ «ОТП Банк» та визначимо його позицію на кредитно-фінансовому ринку. Основними конкурентами АТ «ОТП Банк» є: АТ «Креді Агріколь» та АТ «Райффайзен Банк Аваль». Для проведення аналізу конкурентів АТ «ОТП Банк» виділимо основні показники, які характеризують діяльність банківських установ із різних боків, а саме охоплюють продуктову і цінову політику, якість послуг та персонал банку, а також політику розподілу.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз АТ «ОТП банк» у 2021 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами. 2. Підтримки зі сторони ОTR груп. 3.Високий рівень безпеки. 4.Прогресуюча діджиталізація банку. 5. Позитивний імідж. 6.Високий рівень якості обслуговування клієнтів. 7.Корпоративне управління на високому рівні.	1.Відсутність достатньої рекламної бази. 2.Високі вимоги до позачальників. 3. Неправильне виділення цільових клієнтів. 4.Поява великої кількості банків на ринку. 5.Недстньо розвинена мережа відділень
Можливості	Загрози
1. Розширення лінійки продуктів. 2. Розширення мережі банківських банкоматів. 3. Покращення умов роботи з «VIP-клієнтів» 4. Довгострокові відносини з сумлінними клієнтами. 5. Освоєння нових видів обслуговування.	1.Загроза зі сторони банків конкурентів. 2. Зміна споживчих потреб. 3.Втрати важливих клієнтів. 4.Зниження тимчасово вільних коштів у населення.

*Примітка: розроблено автором на основі [15], [19], [20]

За даними офіційного сайту НБУ станом на 01.09.2021р. кредитний портфель ОТП банку становить 34963060 тис. грн., а депозитний портфель 49799912 тис. грн. ОТП банк входить в групу банків іноземних груп. Всього по групі кредитний портфель становить 272454199 тис. грн., а депозитний – 461389627 тис. грн. відповідно. Загалом по банківській системі кредитний портфель становить – 695307301 тис. грн, а депозитний портфель -1462651180 тис. грн. Тому порахуємо частку кредитів та депозитів ОТП Банку як по групі так і по банківській системі в цілому.

1.Розрахунок частки кредитного портфелю по банкам іноземних груп та в цілому по банківській системі України:

$$1) 34963060.272454199*100= 12,83\%$$

$$2) 34963060.695307301*100= 5,02\%$$

2. Розрахунок частки депозитного портфелю по банкам іноземних груп та

вцілому по банківській системі України:

- 1) $49799912.461389627 * 100 = 10,79\%$
- 2) $49799912.1462651180 * 100 = 3,40\%$

Отже, ми бачимо що ОТП банк займає досить велику частку в своїй банківській групі, та досить конкурентну частку в цілому по банківській системі України. Основними конкурентами ОТП Банку можуть бути: АТ "Райффайзен Банк", АТ "Альфа-банк", АТ "Укрсиббанк" та АТ "Креді Агріколь банк".

Таблиця 3.5.

Стратегічні альтернативи розвитку діяльності АТ «ОТП БАНК»*

SO-стратегія	ST-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення кредитних продуктів, що дасть змогу банку підняти свій рейтинг. 2. Посилений контроль банку за основними його виратами. 3. Створення нових стратегій для нарощення клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Намагання утримати уже існуючих клієнтів від переходу до банків-конкурентів. 2. Досягнення банку повинні бути в легкому доступі для клієнтів, наприклад на сайті банку. 3. Високе технологічне оснащення дасть можливість відслідковувати переваги клієнтів.
WO-стратегія	WT-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток філіальної мережі задля охоплення більшої території обслуговування клієнтів та їх зручності. 2. Розвиток дистанційних каналів обслуговування та зручного використання банківських сервісів. 3. Вдосконалення технологій визначення платоспроможності клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення персоналу в розробці різних нових ідей 2. Розвиток та заохочення працівників для їх більш ефективної роботи. 3. Розроблення та просування на ринок інноваційних пропозицій від банку.

*Примітка: складено автором на основі таблиці 3.4 та [15]

Боротьба за клієнтів серед фінансових компаній на ринках, на яких працює ОТП банк, є інтенсивною. Конкуренція може також зменшити чистий процентний дохід та прибуток, а також негативно вплинути на результати діяльності Банку. ОТП Банк визначає та оцінює конкурентні ризики як частину загального процесу управління ризиками. Банківські продукти та послуги регулярно оцінюються у порівнянні з існуючими та потенційними конкурентами.

Крім того, Банк систематично проводить огляд ризиків, притаманних продуктам та послугам. Процес визначення щорічної стратегії Банку також відіграє невід'ємну роль в управлінні конкурентним ризиком.

Свою майбутню діяльність ОТП Банк зосереджує на діджиталізації та дистанційних каналах продажу банківських продуктів та послуг. Все більше клієнтів віддають перевагу дистанційному обслуговуванню та швидкому вирішенню фінансових питань онлайн. У 2018 році ОТП банк взяв за основу розвиток дистанційних каналів обслуговування, прагнучи задовольнити потреби клієнтів щодо швидкого та зручного отримання послуг. З 2017 року ОТП Банк на основі технології розпізнавання голосу створив інтерактивний IVR. Робот «Леся» розуміє запити клієнтів та самостійно надає відповіді на поширені запитання, включаючи інформацію по карткових або кредитних рахунках клієнта. Також в 2018 році було запроваджено інтернет-банкінг для клієнтів ФОП ОTR Business, що стало передумовою впровадження революційного рішення для фізичних осіб-підприємців - ОTR Evolute.

У 2020 році АТ «ОТП Банк» продовжив гармонійне збільшення обсягів портфелів роздрібною і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ-сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Підтримуючи статус сільського господарства як стратегічної галузі, Банк продовжував активно співпрацювати з компаніями агробізнесу, залучаючи більшу кількість активних клієнтів, збільшуючи обсяги фінансування, пропонуючи участь у численних партнерських програмах.

АТ «ОТП Банк» у сегменті роздрібною бізнесу реалізує стратегію нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, дотримуючись при цьому високих стандартів якості сервісу, клієнторієнтованості та впровадження інноваційних рішень. Важливо, що моделі оцінки ділової репутації на основі використання матриці параметрів, що дозволяє провести розподіл банків на однорідні групи з однаковою якістю ділової репутації.

До ділової репутації банку, що працює з клієнтами, контрагентами, партнерами, акціонера - ми та іншими цільовими групами, кожною такою групою пред'являється певний набір вимог. Крім універсальних банків, що працюють у всіх клієнтських сегментах банківського ринку і надають повний спектр банківських послуг, існує достатня кількість банків, спеціалізованих під конкретну ринкову нішу. Пред'являти однакові вимоги до оцінки ділової репутації усіх цих груп недоцільно, тому критерії оцінки ділової репутації повинні враховувати належність банку до тієї чи іншої групи.

Для статистичної експрес-оцінки ми погоджуємося з автором [39], який пропонує систему показників ділової репутації однорідної групи банків, яка базується тільки на відкритих загальнодоступних даних. Такими параметрами визначені наступні 16 показниками:

1. Позитивний фінансовий результат банку за підсумками періоду.
2. Не зниження розміру власного капіталу банку.
3. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10%) перевищує середній показник по банківській системі.
4. Банк не має порушень обов'язкових економічних нормативів.
5. Зростання обсягу залучених коштів не нижче середнього показника по банківській системі.
6. Частка кредитів клієнтам в активах не нижче 50%.
7. Прострочених позичок менше, ніж сформованих резервів на можливі втрати за позиками.
8. Основна частина доходів надходить від кредитування клієнтів (частка процентних доходів за кредитами перевищує 50% доходів).
9. Наявність у банку місії.
10. Доступність звітності банку.
11. Достатність обсягу інформації, що розкривається, про структуру власності банку відповідно до законів України і нормативних актів НБУ.
12. Інформативність сайту (регулярність оновлення, зручна навігація).

13. Стійка клієнтська база (нефінансовий сектор), приріст коштів клієнтів не нижче, ніж по банківській системі в цілому: 5,54% на 01.10.2016 року.
14. Помірна залежність від міжбанківського ринку.
15. Помірні середньозважені ставки по вкладах населення.
16. Наявність рейтингу кредитоспроможності міжнародних та національних рейтингових агентств.

Кожному банку привласнювалися бали (0,5; 1 та 2) за всіма 16-ма запропонованими позиціями. Для оцінки банку по конкретній позиції використовувалися тільки відкриті джерела: дані розрахунку, дані про банк із сайту НБУ і дані власного сайту банку з коефіцієнтом 0,5, позицій 2, 4, 7, 8, 13, 15, 16 з коефіцієнтом 1 і позицій 1, 3, 14 - з коефіцієнтом 2. Потім розраховувалися результативний бал, середнє арифметичне значення і середньоквадратичне відхилення.

Аналізуючи отримані результати, було зроблено висновок про доцільність групування банків за такими підгрупами:

- а) банки підгрупи 1 - бали, нижчі за середні; б) банки підгрупи 2 - середні бали;
- в) банки підгрупи 3 - бали, вищі за середні. Отже, застосування вказаної методики дозволяє кожному банку оцінити своє становище в групі порівнянних за величиною банків.

Зазначимо, що для спрощення розрахунків можливе використання скороченого набору показників. Разом з тим, кількісний аналіз ускладнюється через специфіку показників, що визначають імовірність виникнення певних ризиків, які, у свою чергу, оцінюються тільки експертним шляхом. Для оцінювання ризику втрати репутації доцільно проводити постійний моніторинг на основі розробленої банком системи показників. У цілому питання статистичного оцінювання й управління діловою репутацією банку вимагають подальшого опрацювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень нами здійснені наступні висновки та розроблені пропозиції щодо підвищення репутації банку

1. Ділова репутація банку – це об'єктивно підтверджена практикою сукупність раціональних думок про організацію всіх агентів, (стейкхолдерів) в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ і т. д.). Ділова репутація є нематеріальним активом банку та має свою вартість в результаті відбувається оцінка як ринкової, так і балансової вартості.
2. Головними завданнями відділу маркетингу під час організації процесів управління репутацією: виявлення та моніторинг напрямів і сфер діяльності банку, які найбільш впливають на репутацію; відстеження змін у переконаннях і очікуваннях громадськості та споживачів банківських продуктів та послуг; оцінка й аналіз стану ділової репутації, її впливу на діяльність банку.
3. Доведено, що управління діловою репутацією починається з вищого керівництва банку (правління), яке несе генеральну відповідальність за управління діяльністю банку в цілому та повинне постійно аналізувати інформацію про стан ділової репутації і приймати відповідні у правлінські рішення.
4. У процесі управління репутацією розглянуте інформаційне забезпечення дає змогу: вчасно забезпечувати органи управління банком і його структурні підрозділи необхідним обсягом інформації, достатнім для прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень; здійснювати збір, зберігання, обробку та передачу даних; формувати достовірну звітність; підвищити прозорість та інформаційну відкритість банку.
5. В результаті дослідження АТ «ОПТ Банк» виявлено, що Рада директорів, Правління, Служба внутрішнього контролю, Комітети PR-служба, Служба управління ризиками, Бізнес-підрозділи банку.

6. Основні зусилля АТ «ОТП Банк» у 2020 році були спрямовані саме на захист працівників та клієнтів від COVID-19 через перебудову бізнес-процесів, забезпеченні дистанційної роботи працівників та обслуговування клієнтів, дотримання правил безпеки у відділеннях банку, впровадження безконтактних та дистанційних сервісів, а також для підтримки клієнтів банк впровадив адресну доставку карток, кредитних договорів разом із товаром, розробив спрощені умови для реструктуризації кредитної заборгованості як упередження неможливості обслуговування клієнтом боргу на період карантину та локдауну.

7. Проаналізувавши стан продуктових портфель АТ «ОТП Банк» за 2018-2021 рр. треба відзначити їх потужне зростання, банк активно нарощує депозитний портфель, темпи приросту по юридичних особах дещо вищі, аніж по фізичних, але діяльність банку поширюється як по корпоративних клієнтах так і по фізичних особах нарощуючи свої обсяги. Це відбивається на його рейтингових позиціях.

8. АТ «ОТП Банк» є флагманом банківської системи та системно важливим банком. З 2020 рока Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за розміром чистого прибутку. ОТП Банк обслуговує понад 1 000 000 клієнтів-фізичних осіб Кількість користувачів Інтернетбанкінгом ОТП Smart – близько 1 000 000 осіб “Реалізація нової системи дистанційного обслуговування для корпоративних клієнтів «Click ОTRay» із мобільним додатком. Чисельність клієнтів МСБ – майже 49тис. юридичних осіб.

9. В результаті оцінки показників репутації банку за 2017-2020 рр. визначено, що основний показник результативності ROE для ОТП Банку має тенденцію до зниження, особливо в період кризових явищ, а показники ризикованості, частка простроченої заборгованості мають позитивну динаміку. Коефіцієнт ризикованості кредитних операцій, який знизився майже на 50 % за досліджуваний період, також банк концентрує увагу на покращенні політики управління ризиками.

10. Визначено, що АТ «ОТП Банк» веде інтенсивну боротьбу за клієнтів, тому визначає та оцінює конкурентні ризики як частину загального процесу управління ризиками. В результаті оцінки основних показників конкурентоспроможності банку по стратегічному напрямленню (корпоративний ринок) визначено, що банк разом із конкурентами АТ "Райффайзен банк Аваль та АТ «Креді Агріколь банк» посіли в матриці Мак-Кінсі квадрант, що визначає їх потужну позицію та стратегію успіху (хоча за окремими показниками АТ «ОТП Банк» дещо поступається).

11. Зважаючи на те, інформація про репутацію банків цікавить 99% існуючих та майбутніх клієнтів банків, треба приділяти велику увагу популяризації не тільки даних про стійкість та надійність і фінансовий успіх банку, а й та висвітлювати умови комфортності обслуговування та інші аспекти його діяльності.

12. За рейтингом Forbes, який визначив 15 найкомфортніших банків для фізичних осіб АТ «ОПТ Банк» ввійшов до ТОП 5 найкомфортніших банків.

13. Нами запропоновано для АТ «ОТП Банк» застосовувати заходи репутаційної безпеки, які повинні відповідати стадії його життєвого циклу, що надасть репутаційної стійкості. Система складових репутаційної безпеки направлена на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, як зовнішньо-векторних, а саме тих, що загрожують банківській установі ззовні, так і внутрішньо-векторних - тих, що продукуються (без)діяльністю банківської установи.

14. З метою захисту від репутаційних ризиків пропонуємо ПАТ «ОТП Банк» впровадити стандарт якості управління репутацією (за попередньою оцінкою можна зробити висновок, що в банку недостатньо розвинена система управління ризиком репутації. На низькому рівні знаходиться робота, щодо моніторингу, ідентифікації та оцінки ризику, недостатньо організований процес управління).

15. На основі проведення SWOT аналізу АТ «ОТП БАНК» запропоновані стратегічні альтернативи розвитку діяльності: SO-стратегія (вдосконалення кредитних продуктів, посилений контроль банку за основними його витратами,

створення нових стратегій для нарощення клієнтів); ST-стратегія (посилити дії щодо утримання уже існуючих клієнтів від переходу до банків-конкурентів, підвищення поінформованості про діяльність банку, підвищення рівня діджиталізації); WO-стратегія (розвиток філіальної мережі та дистанційних каналів обслуговування з передовими сервісами); WT-стратегія (залучення персоналу в розробці різних нових ідей з розробкою систем заохочення).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобиль В. В. Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності. *Вісник Національного банку України*. 2018. № 1(143). Ст. 65–67.
2. Волинець Л. Гудвіл як категорія бухгалтерського облік. *Експрес - аналіз законодавчих і нормативних актів*. 2016. № 9-10. Ст. 23 - 36.
3. Колесник Я.В. Статистичні підходи до оцінювання ділової репутації банківських установ. *Статистика України*. 2016. № 4. Ст. 27-32. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId.620265.pdf>
4. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>
5. Кузнєцова Л. В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 4. С. 9–13.
6. Курушина О. А. Інструментарій антикризового управління комерційним банком. *Журнал Дайджест-Фінанси*. 2016. С. 36-39.
7. Майже половина українських компаній використовує хмарні технології . RBC-Україна. 16.02.2017. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news.polovina-ukrainskih-kompaniy-ispolzuet-oblachnye1487263193.html>
8. Малєїна Н. М. Захист честі, гідності та ділової репутації. Н. М. Малєїна . *Законодавство та економіка*. 2018. № 24. Ст. 18.
9. Методика компанії Forbes. URL: <https://www.forbes.com/worlds-best-banks.#382f65121295>
10. Методика розрахунку «Народного рейтингу» банків України на основі відгуків відвідувачів порталу «Мінфін». URL: <https://minfin.com.ua/banks/top>. (дата звернення: 20.11.2021).
11. Методологія Національного рейтингу «Репутаційні АКТИВісти». URL: <http://reperativ.com.ua> (дата звернення: 20.11.2021).

12. Нусінова О. В. Оцінювання репутації підприємства : кількісні та якісні підходи. *Держава та регіони.* – 2016. – № 4. – С. 125–130.
13. Основні принципи ефективного банківського нагляду. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=45251>
14. Офіційний сайт АТ «Креді Агріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua>,
15. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua>
16. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль». URL: <https://raiffeisen.ua>,
17. Офіційний сайт Мінфіну України. URL: <https://minfin.com.ua/banks.rating/?date>
18. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
19. Показники фінансової звітності банків України. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat
20. Показники фінансової звітності банків України. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.
21. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів : Постанова Правління НБУ від 08.09.2011 р. № 306 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-11>
22. Примостка Л.О., Примостка О.О., Карчева І.Я. *Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі.* Монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 380 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/197277445.pdf>
23. Про банки і банківську діяльність : *Закон України* від 07.12.2000 р. № 2121-III станом на 19.11.2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
24. Про інноваційну діяльність: *Закон України* від 04.07.2002р. № 40-IV. Дата оновлення 05.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
25. Про затвердження Положення про застосування Національним банком України заходів впливу до установ за порушення законодавства з питань фінансового моніторингу: Постанова Правління НБУ від 28 липня 2020 року м. Київ № 106. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_28072020_106

26. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України: Затв. Постановою Правління НБУ від 28.09.2017 № 95 . Баланс.. 2017. Вип. 47. Ст. 13
27. Про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України: Затв. Постановою Правління НБУ від 28.09.2017 № 95 . Баланс. 2018. Вип. 52. Ст.9
28. Робота з клієнтами, підвищення якості продукції та послуг. URL: https://about.pumb.ua/growth/work_with_clients
29. Рассомахіна О. А. Взаємозв'язок торговельної марки, ділової репутації та гудвілу як активів підприємства: правовий аспект. *Правове регулювання економіки : зб. наук. праць . М-во освіти і науки України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”* ; відп. ред. В. Ф. Опришко. 2017. № 8. С. 257–272.
30. Регіональна мережа за даними НБУ. Кількість структурних підрозділів банків- <https://bank.gov.ua.ua/statistic/supervision-statist.data-supervision#5>
31. Рейтинг життєдіяльності банків за підсумками III кварталу 2021 р. URL: <https://mind.ua/publications/20178327-rejting-bankiv-osin-2021>
32. Рейтинг надійності банків за підсумками III кварталу 2018 р. URL: <https://minfin.com.ua/banks.rating>.
33. 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. URL : <http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/viewFile/142.142>
34. *Управління ризиками банку: навч. посіб.* .Шульга Н.П., Гордієнко Т.М., Мельничук М.В., та ін.; за наук. ред. Н.П. Шульги. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 628 с.
35. Хортюк О. В. Співвідношення понять “ділова репутація”, “гудвіл”, “імідж”, “престиж”, “реноме”. *Часопис Київського університету права.* – 2016. – № 4. – С. 211–214.

36. Христін А. І. Методичні підходи до оцінювання ризику втрати ділової репутації банків. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal.13_ukr.208.pdf.
37. Христін А.І. Сутність та чинники виникнення репутаційного ризику банків. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч. 2. 108--111. URL : <file:C:.Users.User.Downloads.119907-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-255123-1-10-20171228.pdf>
38. Офіційний сайт НБУ. Згруповані балансові залишки, відповідно до величини показників по рейтингу банків. URL - <https://bank.gov.ua.ua/statistic/supervision-statist.data-supervision#5>
39. Чорна О.Є., Філатов Б.Г. Управління ризиком репутації в умовах невизначеності. *Науковий вісник Ужгородського університету*: Серія Економіка. Спецвип. 2021. Ч. 1. Ст 302—305. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.316497.33459.1.221.PDF>
40. Шульга Н. П., Еркес О. Є., Женжеруха П. О. Оцінка ризику репутації банку: погляди клієнтів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 32. С. 106-123 http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive.32_2020ua.20.pdf
41. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6.С. 21–26. URL : http://www.economy.in.ua/pdf.6_2019.6.pdf
42. Якість надання послуг, кваліфікація персоналу – на основі Народний рейтинг банків: Рейтинг на основі відгуків про банки України. Рейтинг будується на підставі відгуків відвідувачів «Мінфіну» про якість обслуговування в банках. На позицію банку впливають лише відгуки, перевірені модераторами «Мінфіну». <https://minfin.com.ua.ua/banks.top>.

43. 2016 Global RepTrak®100. *Reputation Institute* - Access mode : <https://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx> - Screen title.
44. Cadwalladr C., Graham-Harrison E. Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach . *The Guardian*. 2018, 17 March. URL: <https://www.theguardian.com/news/2018.mar.17.cambridge-analytica-facebook-influence-us-election>
45. Gary Honey. *A Short Guide to Reputation Risk*. Gower Publishing Company, 2009.
46. Zaby S. *The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland*, 2019. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177.2158244019861479#>