

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ КАПІТАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

© СЕМІВ Л. К., КУЦЕНКО К. В.

УДК 336.71

### Семів Л. К., Куценко К. В. Формування стратегії управління репутаційним капіталом банківських установ

Метою даної статті є дослідження процесу формування репутаційного капіталу банківських установ як стратегічного чинника їх розвитку та стійкого функціонування, а також можливостей управління даним процесом. У статті проаналізовано основні тенденції функціонування суб'єктів господарювання на сучасному етапі, що дозволило обґрунтувати доцільність провадження стратегічного управління процесами, пов'язаними з репутаційним капіталом банків. Визначено основні джерела формування додаткової вартості та стійких конкурентних переваг банківських установ за рахунок високого рівня репутаційного капіталу. Запропоновано модель стратегічного управління репутаційним капіталом для банківських установ, що сприятиме збереженню існуючого та збільшенню майбутнього рівня репутаційного капіталу. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення кількісних обсягів репутаційного капіталу для можливості його відображення у фінансових чи нефінансових звітах банківських установ.

**Ключові слова:** ділова репутація, репутаційний капітал, конкурентоспроможність, банківські установи.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 11.

**Семів Любов Казимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління персоналом, Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Т. Шевченка, 9, Львів, 79005, Україна)

**E-mail:** semivlk@rambler.ru

**Куценко Катерина Вікторівна** – аспірантка, Університет банківської справи Національного банку України (вул. Андріївська, 1, Київ, 04070, Україна)

**E-mail:** katya.kutsenko@gmail.com

УДК 336.71

UDC 336.71

### Семив Л. К., Куценко К. В. Формирование стратегии управления репутационным капиталом банковских учреждений

Целью данной статьи является исследование процесса формирования репутационного капитала банковских учреждений как стратегического фактора их развития и устойчивого функционирования, а также возможностей управления данным процессом. В статье проанализированы основные тенденции функционирования субъектов хозяйствования на современном этапе, что позволило обосновать целесообразность ведения стратегического управления процессами, связанными с репутационным капиталом банков. Определены основные источники формирования прибавочной стоимости и устойчивых конкурентных преимуществ банковских учреждений за счет высокого уровня репутационного капитала. Предложена модель стратегического управления репутационным капиталом для банковских учреждений, что будет способствовать сохранению существующего и увеличению будущего уровня репутационного капитала. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение количественных объемов репутационного капитала для возможности его отражения в финансовых или нефинансовых отчетах банковских учреждений.

**Ключевые слова:** деловая репутация, репутационный капитал, конкурентоспособность, банковские учреждения.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 11.

**Семив Любовь Казимировна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления персоналом, Львовский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Т. Шевченко, 9, Львов, 79005, Украина)

**E-mail:** semivlk@rambler.ru

**Куценко Катерина Викторовна** – аспирантка, Университет банковского дела Национального банка Украины (ул. Андреевская, 1, Киев, 04070, Украина)

**E-mail:** katya.kutsenko@gmail.com

### Semiv L. K., Kutsenko K. V. Forming a Control Strategy for Reputational Capital of Banking Institutions

The purpose of this paper is to study the process of formation of reputational capital of banking institutions as a strategic factor for their development and sustainable operation and also management capabilities of that process. The paper analyzes the main trends in the economic entities at the present stage that made it possible to justify the strategic management of processes related to reputational capital of banks. The main sources of the formation of surplus-value and sustainable competitive advantages of banking institutions due to the high level of reputational capital were identified. A model of strategic management of reputational capital for banking institutions that will help to maintain existing and future increase in the level of reputational capital was suggested. The prospect for further research in this area is to determine the quantitative amounts of reputational capital to enable it to be reflected in the financial or non-financial records of banking institutions.

**Key words:** goodwill, reputational capital, competitiveness, banking institutions.

**Pic.:** 3. **Bibl.:** 11.

**Semiv Liubov K.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management staff, Lviv Institute of Banking of University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. T. Shevchenka, 9, Lviv, 79005, Ukraine)

**E-mail:** semivlk@rambler.ru

**Kutsenko Kateryna V.** – Postgraduate Student, University of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Andriyivska, 1, Kyiv, 04070, Ukraine)

**E-mail:** katya.kutsenko@gmail.com

В останні роки для світового та національного фінансового ринків характерні системні флуктуації, що викликані постійним зростанням конкурентної боротьби всередині галузі та поза її межами. Окрім того, у споживачів фінансових продуктів та послуг і досі спостерігається значний рівень недовіри до фінансово-кредитних інститутів, що проявляється у девіантній поведінці та високій чутливості до нетрадиційних для фінансової сфери змінних. Зокрема,

в Україні у період з грудня 2013 р. і до сьогодні спостерігається значна залежність між суспільно-політичною ситуацією та реакціями споживачів на ринок банківських послуг, що, у свою чергу, вимагає від Національного банку постійних коригувальних заходів задля підтримки задовільного рівня економічної стабільності у країні.

Така ситуація не є новою для українських реалій. Світова фінансова криза 2007 – 2009 рр. мала значний вплив

на економіку України. Саме в цей період рівень недовіри до банківської системи зріс майже втричі, а індекс довіри скоротився більше, ніж у чотири рази. Зменшився і рівень довіри до банківського персоналу, але ця динаміка має істотно відмінні темпи скорочення [1]. За іншими даними, станом на лютий 2009 р. 79,6% населення не довіряло жодному банку і ще 5,3% респондентів вагалось з відповіддю [2].

**З**начне падіння довіри клієнтів до банків призвело до активного відтоку пасивів з банків, що, у свою чергу, спричинило різке зниження рівня ліквідності більшості банків. Проте і досі вітчизняні вчені дискутують щодо природи фінансової кризи 2007 – 2009 рр. Г. Карчева слушно зауважує, що «в Україні, як і в інших країнах колишнього Радянського Союзу, фінансову кризу розглядають як кризу ліквідності, тоді як в західних країнах ситуацію, що склалася, визначають в першу чергу як кризу довіри до банків» [3, с. 405].

Відповідно першопричиною поширення світової фінансової кризи став недостатній рівень довіри споживачів, що в сучасній світовій практиці пояснюється недостатнім рівнем такого цінного на сьогоднішній день активу, як ділова репутація чи його вартісне вираження – *репутаційний капітал*.

Огляд наукової літератури свідчить про існування різних підходів як до розуміння цінності ділової репутації, так і до формування репутаційного капіталу суб'єктів господарювання. Дослідженнями в даній галузі займалися Г. Даулінг, Ч. Дж. Фомрун, Г. Девіс, Х. Клевес та Р. Врешньок, Ч. Ван Ріель, О. Нусінова, І. Решетнікова та інші.

Так, Х. Клевес та Р. Врешньок, відзначаючи багатомірність підходів до трактування репутаційного капіталу суб'єкта господарювання, вважають, що дане поняття, незважаючи на розріз досліджень, завжди буде означати нематеріальні активи. Учені також наголошують на цінності репутаційного капіталу, незважаючи на те, що він не має кількісного відображення у фінансовій звітності суб'єктів господарювання. Дана цінність проявляється у двох основних аспектах:

- 1) вартість нематеріальних активів;
- 2) здатність створювати або руйнувати майбутню ринкову вартість компанії [4].

Опираючись на дане твердження, репутаційний капітал банківських установ становитиме кількісне відображення якості нематеріальних активів банку, а також ство-

рюватиме умови для підвищення рівня їх капіталізації за рахунок продукування додаткової вартості через позитивну ділову репутацію та її складові.

Найбільш вживаною на сьогоднішній день структурною моделлю ділової репутації є модель RepTrak®, що розроблена колективом дослідників Reputation Institute під керівництвом Ч. Дж. Фомбуна. Дана модель розглядає взаємозв'язок між сприйняттям стейкхолдерами емоційної складової, або «імпульсу», поряд із сімома основними раціональними зв'язками, або «розмірами», які складають такий перелік:

- 1) продукти/послуги;
- 2) інновації;
- 3) умови праці;
- 4) соціальне громадянство;
- 5) корпоративне управління;
- 6) лідерство;
- 7) продуктивність [5].

Відповідно основною ідеєю даної моделі є створення позитивного відношення у зацікавлених сторін в діяльності суб'єкта господарювання (клієнти, партнери, інвестори, працівники, ЗМІ тощо) за рахунок комплексу основних бізнес-характеристик сучасного суб'єкта господарювання, що у кінцевому результаті сприятиме набуттю конкурентних переваг і підвищенню його конкурентоспроможності та зниженню рівня основних видів ризиків.

Представниками Reputation Institute представлено також і бачення процесу управління діловою репутацією суб'єктів господарювання (рис. 1).

Зважаючи на складові та методологію впровадження програми з управління діловою репутацією, варто відзначити, що на сьогоднішній день подібна стратегія управління діловою репутацією може стати основою забезпечення стійкості фінансово-кредитних інститутів, оскільки передбачає вироблення у стейкхолдерів таких емоцій, як почуття довіри, лояльність, повага тощо, що сприятиме зниженню показника ймовірності таких основних ризиків діяльності банківських установ, зокрема ризик ліквідності. Так, Г. Даулінг відмітив, що зацікавлені сторони в діяльності суб'єкта господарювання з легкістю пробачали йому порушення чи у деяких випадках навіть злочини за умови існування репутаційного капіталу останнього [7].

Проте дана модель містить деякі недоліки. Основними недоліками даної моделі є її універсальний характер і

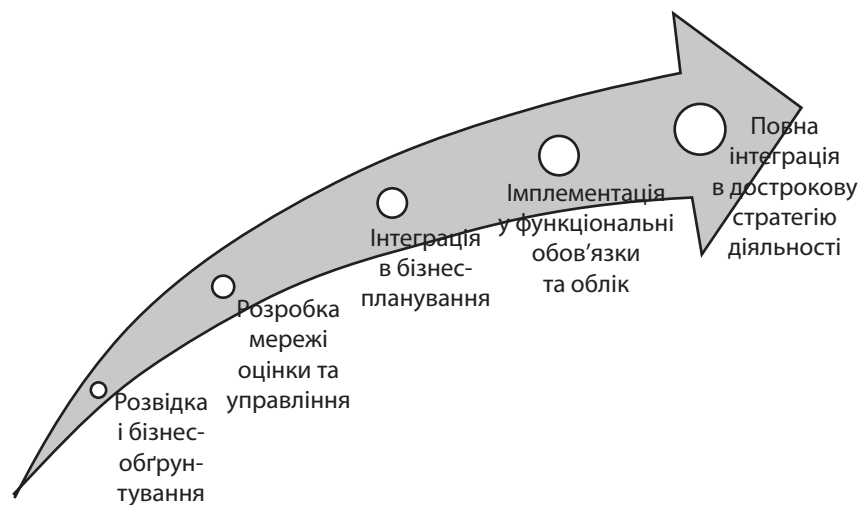


Рис. 1. Процес імплементації програми з управління діловою репутацією [6]

неврахування особливостей діяльності суб'єктів господарювання в різних галузях економіки.

Проти уніфікації системи управління репутаційним капіталом виступає К. Волкер, котрий вважає, що цінність ділової репутації формується за рахунок набору різноманітних складових, і набір цих складових буде залежати від специфіки та сфери діяльності суб'єкта господарювання та зацікавлених сторін в діяльності цієї організації [8]. Це твердження підтримує й інший вчений, Т. О'Калаган, який стверджує, що процес формування ділової репутації для всіх суб'єктів господарювання повинен бути суцільно індивідуальним [9].

Ураховуючи специфіку функціонування банківського бізнесу, для банківських установ основною метою нарощення репутаційного капіталу є підвищення конкурентоспроможності та відповідно покращення фінансового результату (рис. 2).

Для вітчизняних банківських установ високий рівень репутаційного капіталу визначатиме такі конкурентні переваги:

1. *Ліцензія на проведення діяльності.* Згідно із ЗУ «Про банки і банківську діяльність» при реєстрації та ліцензуванні враховується ділова репутація засновників та учасників банку [10].

2. *Управління ризиками.* Високий рівень репутаційного капіталу дозволить мінімізувати репутаційний ризик банківської установи, який, у свою чергу, сприятиме зменшенню рівня ризику ліквідності та клієнтського ризику, що є визначальними в умовах нестабільної суспільно-політичної ситуації в країні.

3. *Довіра.* Зміцнення довіри зацікавлених сторін сприятиме покращенню рівня соціальних зв'язків, що означатиме підвищення лояльності клієнтів і зменшення випадків міграції до іншого банку.

4. *Людський капітал.* Якість людського капіталу для банків є вирішальним чинником у сучасних умовах ведення

бізнесу, а високий рівень репутаційного капіталу сприятиме залученню висококваліфікованих працівників і зниженню плінності кадрового потенціалу.

Відповідно забезпечення створення перелічених конкурентних переваг буде основним у процесі управління репутаційним капіталом банку, який ми пропонуємо провадити протягом трьох основних фази: дослідження, вибір і формування, управління (рис. 3).

*Перша фаза* – «Дослідження» – передбачатиме дослідження можливостей впливу учасників і засновників банку на репутаційний капітал останнього. Важливим у даному контексті буде визначення якості ділової репутації ключових фігур у діяльності банку, а також її сприйняття стейкхолдерами (клієнтами, НБУ, інвесторами тощо). Цей етап є надзвичайно важливим, а власне тому і першочерговий у вітчизняних умовах ведення бізнесу, оскільки всім процесам у країні характерна персоналізація та ототожнення суб'єктів господарювання з певними особистостями, що, у свою чергу, виступає підґрунтям емоційної привабливості чи антипатії для широкого кола споживачів. Така ситуація сприяє підвищенню ризиковості банківського бізнесу. Яскравим прикладом цього є події, пов'язані з вітчизняними банками з часткою російського капіталу, які в період із січня по травень 2014 р. втратили до 50% депозитів [11].

Окрім того, перша фаза передбачає аналіз інших елементів, що формують ділову репутацію конкретного банку та розробку робочого визначення понять ділової репутації та репутаційного капіталу.

*Друга фаза* – «Вибір і формування» – включає три основні стадії, які зосереджені навколо вибору основних стратегічних напрямків формування та управління репутаційним капіталом банку. У першу чергу, це вибір ключових елементів, що впливатимуть на розмір репутаційного капіталу банку. Після узгодження розуміння чинників впливу на репутаційний капітал пропонується визначити пріоритетні напрямки діяльності та формування стратегії управління репутаційним капіталом банку з чітким внутрішнім

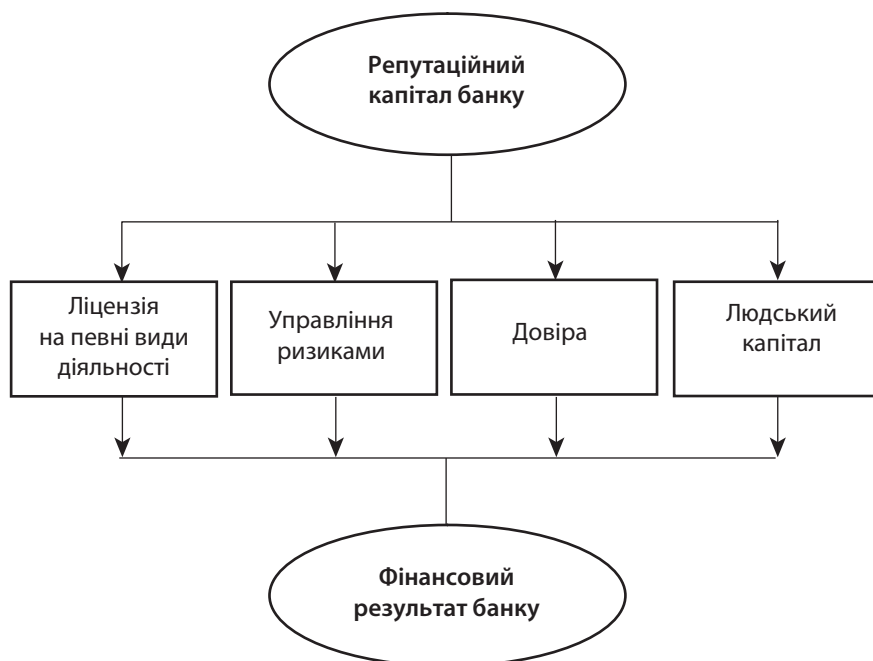
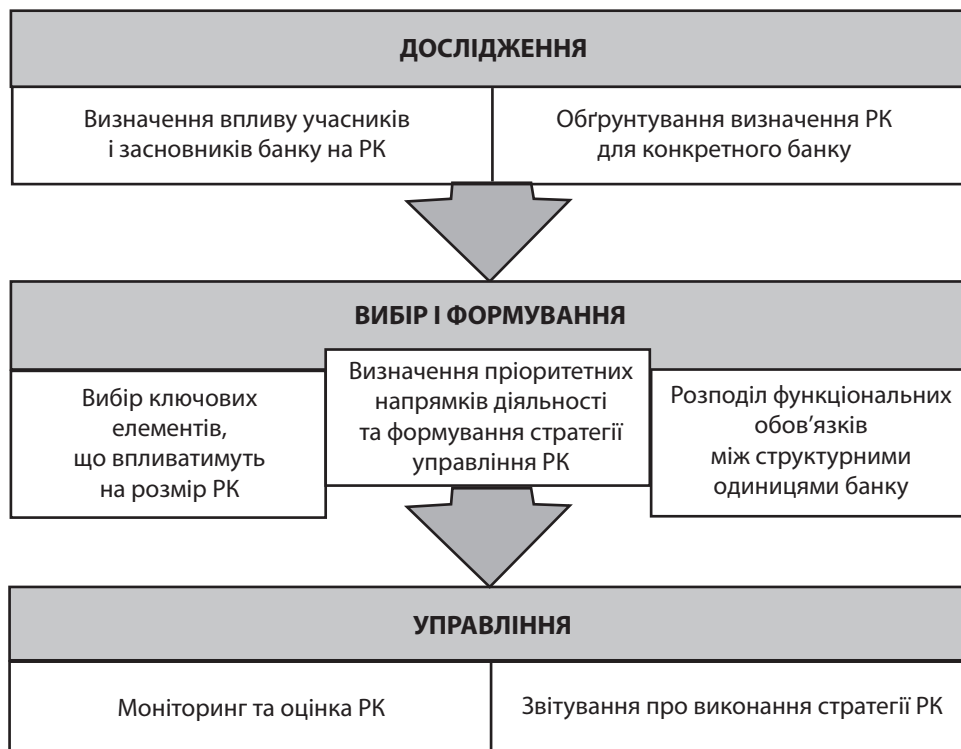


Рис. 2. Вплив репутаційного капіталу на фінансовий результат банків

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 3. Модель управління репутаційним капіталом банку**

**Джерело:** авторська розробка.

розподілом і закріпленням функціональних обов'язків між структурними одиницями банку.

*Третя фаза* – «Управління» – передбачає моніторинг дотримання розробленої стратегії з управління репутаційним капіталом банку, а також його кількісну та якісну оцінки з подальшим відображенням отриманих результатів у фінансовій чи нефінансовій звітності банку. Таким чином, третя фаза дасть можливість визначити раціональність та повноту використання існуючих ресурсів банку, а також здатність до отримання додаткових прибутків, що є надзвичайно важливим при оцінці ефективності діяльності банку.

#### ВИСНОВКИ

В умовах нестабільності репутаційний капітал банку буде основним джерелом забезпечення його стійкості та отримання конкурентних переваг, що сприятиме його подальшому розвитку. Проте, незважаючи на те, що більшість топ-менеджерів суб'єктів господарювання наголошують, що репутаційний капітал – це найцінніший актив їх компаній, практика свідчить, що в більшості немає чіткого уявлення про елементи репутаційного капіталу чи стратегії з його управління. Подібна ситуація склалась і в Україні. Репутаційний капітал формується стихійно, під впливом різноманітних ринкових чинників. Відповідно існує необхідність постійних досліджень у даній сфері, не лише з фінансової точки зору, а й соціальної, психологічної, математичної та інших. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Смовженко Т. С.** Формування довіри до банківської системи України / Т. С. Смовженко, О. В. Дубовик // *Золотий резерв*. – 2010. – № 6. – С. 17 – 20.
2. **Гирик О. С.** Вплив корпоративної соціальної відповідальності на активізацію банківської діяльності / О. С. Гирик // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Вип. 20(4). – С. 188 – 195.

3. **Карчева Г. Т.** Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г.Т. Карчева / НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2012. – 520 с.

4. **Klewes J.** Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century / J. Klewes, R. Wreschniok // Springer. – 2009. – 393 pp.

5. The RepTrak® Framework Diagnostic [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-reptrak-framework>

6. Take The Reputation Diagnostic [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.reputationinstitute.com/reputation-challenges/take-the-reputation-diagnostic>

7. **Dowling G.** Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility / G. Dowling // *Journal of Business Strategy*. – 2006. – No 27(2). – Pp. 59 – 68.

8. **Walker K.** A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory K. Walker // *Corporate Reputation Review*. – 2010. – No 4. – Pp. 357 – 387.

9. **O'Callaghan T.** Disciplining Multinational Enterprises: The regulatory power of reputational risk / T. O'Callaghan // *Global Society*. – 2007. – Vol. 21, No. 1. – Pp. 95 – 117.

10. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

11. УНИАН: Российские банки в Украине потеряли более 50% депозитов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economics.unian.net/finance/939365-rossiyskie-banki-v-ukraine-poteryali-bolee-50-depozitov.html>

#### REFERENCES

- Dowling, G. "Reputation risk: it is the board's ultimate responsibility". *Journal of Business Strategy*, no. 27 (2) (2006): 59-68.
- Hyryk, O. S. "Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na aktyvizatsiiu bankivskoi diialnosti" [The impact of corporate social responsibility at enhancing banking]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20 (4) (2010): 188-195.

Karcheva, H. T. *Efektivnist funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [The effectiveness of operation and prospects of the banking system of Ukraine]. Kyiv, 2012.

Klewes, J., and Wreschniok, R. *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*: Springer, 2009.

[Legal Act of Ukraine]. <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

O'Callaghan, T. "Disciplining Multinational Enterprises: The regulatory power of reputational risk". *Global Society*, vol. 21, no. 1 (2007): 95-117.

Smovzhenko, T. S., and Dubovyk, O. V. "Formuvannia doviry do bankivskoi systemy Ukrainy" [Formation of confidence in the banking system of Ukraine]. *Zoloty rezerv*, no. 6 (2010): 17-20.

"Take The Reputation Diagnostic" <http://www.reputationinstitute.com/reputation-challenges/take-the-reputation-diagnostic>

"The RepTrak® Framework Diagnostic". <http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/the-retrak-framework>

"UNIAN: Rossiyskie banki v Ukraine poteryali bolee 50% depozitov" [UNIAN: Russian banks in Ukraine have lost more than 50% of deposits]. <http://economics.unian.net/finance/939365-rossiyskie-banki-v-ukraine-poteryali-bolee-50-depozitov.html>

Walker, K. "A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory". *Corporate Reputation Review*, no. 4 (2010): 357-387.

УДК 65.011:65.012

## ЗНИЖЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ЯК КЛЮЧОВА ПРОБЛЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ

© 2014 МАРЧЕНКО О. В.

УДК 65.011:65.012

**Марченко О. В. Зниження ліквідності банківської системи як ключова проблема реалізації грошово-кредитної політики**

Метою даної роботи є розгляд та аналіз основних показників грошово-кредитної політики в динаміці, а також дослідження змін, що відбулись у банківській системі країни протягом останніх періодів. У статті наведено показники грошово-кредитної політики України та зроблено висновок про їх суттєве погіршення з початку поточного року. Поряд зі значним скороченням золотовалютного резерву та зростанням державного боргу країни відбулось стрімке знецінення національної валюти, що спричинило низку негативних наслідків, зокрема і для банківської системи. Дотримання нормативів ліквідності банківськими установами, з огляду на стрімку декапіталізацію банківської системи загалом, значною мірою підтримується кредитами рефінансування від НБУ. Незважаючи на це, усі розглянуті показники ліквідності мають тенденцію до зменшення. Також визначено та узагальнено зовнішні ознаки, які свідчать про зміну стану ліквідності банківської системи.

**Ключові слова:** грошово-кредитна політика, грошово-кредитна система, Національний банк України, ліквідність банківської системи, показники діяльності банків.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Марченко Ольга Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів та кредиту, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [miniulitka@mail.ru](mailto:miniulitka@mail.ru)

УДК 65.011:65.012

UDC 65.011:65.012

**Марченко О. В. Снижение ликвидности банковской системы как ключевая проблема реализации денежно-кредитной политики**

Целью данной работы является рассмотрение и анализ основных показателей денежно-кредитной политики в динамике, а также исследование изменений, которые произошли в банковской системе страны на протяжении последних периодов. В статье приведены показатели денежно-кредитной политики Украины и сделан вывод об их существенном ухудшении с начала текущего года. Вместе со значительным сокращением золотовалютного резерва и увеличением государственного долга страны произошло стремительное обесценивание национальной валюты, что стало причиной ряда негативных последствий, в частности и для банковской системы. Соблюдение нормативов ликвидности банковскими учреждениями, с учетом стремительной декапитализации банковской системы в целом, в значительной степени поддерживается кредитами рефинансирования от НБУ. Несмотря на это, все рассмотренные показатели ликвидности имеют тенденцию к ухудшению. Также определены и обобщены внешние признаки, которые свидетельствуют об изменении состояния ликвидности банковской системы.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, денежно-кредитная система, Национальный банк Украины, ликвидность банковской системы, показатели деятельности банков.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

**Марченко Ольга Васильевна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и кредита, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** [miniulitka@mail.ru](mailto:miniulitka@mail.ru)

**Marchenko O. V. Decrease in Liquidity of the Banking System as a Key Problem for Implementing Monetary and Credit Policy**

The purpose of this paper is to review and analyze the main indicators of monetary and credit policy in the dynamics, and the study of changes that have occurred in the country's banking system over the past periods. The paper presents the performance of monetary and credit policy in Ukraine and concluded their significant decrease in the current year. Together with a significant reduction in international reserves and the increase in the public debt of the country there was a rapid depreciation of the national currency, which led to a number of negative consequences, particularly for the banking system. Compliance with the liquidity of banking institutions, taking into account the rapid de-capitalization of the banking system as a whole, is largely supported by loans from the NBU refinancing. Despite this, all the above liquidity tends to decline. Also the external signs that indicate changes in the liquidity position of the banking system were identified and summarized.

**Key words:** monetary policy, the monetary system, the National Bank of Ukraine, the liquidity of the banking system, the performance of the banks.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Marchenko Olga V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance and Credit, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (vul. Sum'ska, 40, Kharkiv, 61002, Ukraine)  
**E-mail:** [miniulitka@mail.ru](mailto:miniulitka@mail.ru)