

УДК 65.012.32: 378.08

**Живко З.Б.**, д.е.н., професор*Львівський державний університет внутрішніх справ***Мартин О.М.**, к.е.н., доцент*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності***Музыка С.Н.**, завідувачнавчально-методичним відділенням факультету № 8  
*Львівський державний університет внутрішніх справ*

## АЛГОРИТМ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ БАНКУ

**Живко З.Б., Мартин О.М., Музыка С.Н.** Алгоритм покращення управління діловою репутациєю банку. У статті досліджено вплив ділової репутатції банку на стан його економічної безпеки. Розглянуто шляхи формування сукупності складників ділової репутатції банку, концепцію її створення. Проаналізовано механізм управління діловою репутациєю банку з орієнтацією на соціальну відповідальність. Запропоновано алгоритм розроблення і реалізації концепції нового підходу до управління діловою репутациєю банку. Окреслено шляхи покращення ділової репутатції банку в напрямі підвищення рівня економічної безпеки банку. Запропоновано управлінський підхід до покращення ділової репутатції банку через створення секторальних складників економічної безпеки банку.

**Ключові слова:** ділова репутатція банку, економічна безпека банку, нематеріальний актив, управління, концепція формування ділової репутатції банку.

**Живко З.Б., Мартин А.Н., Музыка С.Н.** Алгоритм улущення управління деловой репутацией банка. В статье исследовано влияние деловой репутации банка на состояние его экономической безопасности. Рассмотрены пути формирования совокупности составляющих деловой репутации банка, концепция ее создания. Осуществлен анализ механизма управления деловой репутацией банка с ориентацией на социальную ответственность. Предложен алгоритм разработки и реализации концепции нового подхода к управлению деловой репутацией банка. Указаны пути улущення деловой репутации банка в направлении повышения уровня экономической безопасности банка. Предложен управленческий подход к улущению деловой репутации банка через создание секторальных составляющих экономической безопасности банка.

**Ключевые слова:** деловая репутация банка, экономическая безопасность банка, нематериальный актив, управление, концепция формирования деловой репутации банка.

**Zhyvko Z.B., Martyn O.M., Muzyka S.N. Management of the bank's business reputation: the algorithm for its improvement.** In the article, the influence of the bank's business reputation on the state of its economic security has been researched. The ways of forming the components of the bank's business reputation, the concept of its creation, are considered. The mechanism of managing the bank's business reputation with the focus on social responsibility is analyzed. Ways of improving the business reputation of the bank are determined at the initial stage of assessing the business reputation of the bank. Ways to improve the business reputation of the bank: 1) ethics in relations with partners – responsibility, decency, fulfillment of obligations, openness; 2) ethics in relations with internal partners – the responsibility of managers, financial transparency of business operations; 3) the level of efficiency of management – the development of innovation, the level of profitability; 4) the quality of goods and services, the reputation of employees. The ways of improving the bank's business reputation with the aim of raising the level of economic security of the bank are offered. The algorithm of the development and implementation of the concept of a new approach to managing the bank's business reputation is proposed. Five stages of realization of the process of improvement of management of a business reputation of the bank with the focus on social responsibility are offered. The first stage is the assessment of the bank's business reputation. The second stage is the development of a program to improve the reputation of the bank. The third stage is the assessment of the integral risk of reducing / losing reputation of the bank. The fourth stage is the correction of the program for improvement of the bank's business reputation. The fifth stage – control over change of the bank's business reputation. The managerial approach to improving the bank's business reputation through the creation of sectoral components of the bank's economic security is proposed.

**Key words:** bank's business reputation, bank's economic security, intangible asset, management, concept of forming a bank's business reputation.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку і функціонування національної економіки в цілому і банківського сектора зокрема, проблема забезпечення економічної безпеки банків постала домінантою діяльності банківських установ.

Ділова репутація є своєрідною унікальною характеристикою кожного банку, її не можна замінити новою технікою чи технологією, не можна скопіювати в іншого підприємства і використати в себе, не можна купити на ринку або отримати без власних зусиль. Ділова репутація підприємства розвивається і отримується підприємством у процесі свого розвитку, тому вона впливає на рівень економічної безпеки. Значення ділової репутації підприємства в сучасних складних ринкових умовах визначається тим, що вона стала сьогодні стратегічно значущим нематеріальним активом.

Постійна увага до процесу формування ділової репутації підприємства та управління цим процесом сьогодні мусить бути складовою щоденного процесу функціонування банку. Хоча ділова репутація є нематеріальним активом, але вона є чинником, що в подальшому впливає на лояльність бренду і результативність банку: збільшення вартості його акцій і привабливості для споживача.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання ділової репутації комерційних банків та, як наслідок, довіри з боку ділових партнерів особливо гостро постає в період фінансових криз. Так, причиною виникнення фінансових криз 1998 р. і 2008–2009 рр. стала нестабільність діяльності комерційних банків унаслідок низької довіри клієнтів, що є відображенням негативної ділової репутації.

Дослідження теоретичних та методологічних проблем формування ділової репутації банківських установ здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні учені, зокрема М. Алексеєнко, Г. Амбросьєва, О. Безух, О. Вовчак, А. Герасимович, О. Денєга, О. Дзюблук, Ж. Довгань, О. Гребешкова, Г. Даулінг, К. Джексон, Х. Клевес, Л. Красицька, Т. Куриленко, Н. Маслова, О. Россомахіна, Р. Тиркало, О. Хортюк, Ч. Фомбрун та інші.

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

**Постановка завдання.** Обґрунтування теоретичних і практичних положень щодо управління діловою репутацією банку в системі економічної безпеки.

**Виклад основних результатів.** Постійна увага до процесу формування ділової репутації банку та управління цим процесом сьогодні мусить бути складовою частиною щоденного процесу його функціонування. Процес управління діловою репутацією

з метою зміцнення економічної безпеки банку повинен чітко відповідати його місії.

Ділова репутація банку формується під впливом цілого комплексу параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. До таких параметрів належить:

- 1) ефективність управління;
- 2) успішність бізнес-розвитку;
- 3) етика ведення бізнесу;
- 4) динаміка і величина операційних і фінансових показників;
- 5) якість наданих послуг;
- 6) якісний і кількісний стан кадрового потенціалу;
- 7) рівень соціальної відповідальності бізнесу;
- 8) інформаційна активність тощо.

Вплив сукупності чинників на діяльність підприємства має враховуватись у процесі управління діловою репутацією, оскільки саме це є важливою умовою формування всіх складників ділової репутації як, з одного боку, своєрідної реакції впливу і дії зовнішніх чинників, а з іншого – необхідності розвитку внутрішніх чинників і можливостей під впливом функціонування ринку. Отже, формується сукупність складників ділової репутації, які потребують постійної уваги з боку менеджменту (це формує їх до сучасних ринкових вимог), що дозволяє розвивати внутрішні можливості для підвищення ефективності й рівня ділової репутації підприємства, конкурентної стабільності функціонування в сучасних ринкових умовах. У таких умовах ефективного управління діловою репутацією підприємства не тільки контролюється вплив чинників зовнішнього середовища, але розвиваються реальні можливості та наявний потенціал внутрішнього середовища.

Покращення управління діловою репутацією банку в контексті економічної безпеки повинно базуватись на концепції формування ділової репутації банку.

Концепція формування ділової репутації банку повинна передбачати:

- 1) використання загальних методологічних підходів і принципів управління нею;
- 2) обґрунтування використання відповідного інструментарію;
- 3) розглядання ділової репутації підприємства як взаємодії сукупності її елементів, кожний із яких характеризує можливості підприємства, має внутрішню структуру й особливості;
- 4) використання загальних і спеціальних функцій менеджменту, серед яких виділяється функція діагностики й оцінки елементів, що становлять ділову репутацію підприємства [1, с. 7].

Організаційний механізм управління діловою репутацією банку з чітко поставленою метою функціонування повинен містити комплекс постійно діючих інноваційних, інвестиційних, маркетингових, матеріальних, організаційно-управлінських, кадрових заходів, спрямованих на підтримку й розвиток

ділової репутації підприємства, причому підвищенню рівня ділової репутації сприятиме соціальна спрямованість діяльності банку.

Сьогодні соціальна спрямованість бізнесу не обмежується тільки благочинністю, вона передбачає таку діяльність, від якої отримують користь усі, а саме: охорону праці, підтримку гідного рівня заробітної плати працівників, розвиток персоналу, соціально відповідальне інвестування, сприяння подолання корупції в країні, гендерну рівність, співпрацю з місцевими громадами, розвиток соціальної інфраструктури [2, с. 45].

Як свідчить практика українських банків, вони не висвітлюють принципи соціальної відповідальності на сайтах і не включають її до стратегії банку. Як правило, така діяльність зводиться до спонсорства (підтримка спорту, мистецтва) або благодійної діяльності. Проте врахування соціальної відповідальності в стратегії розвитку банків відсутнє, відсутня співпраця з місцевими громадами в напрямі проведення робіт із благоустрою території, відсутні програми підвищення кваліфікації працівників, створення нових робочих місць тощо [3, с. 107].

Соціальна спрямованість (як важливий напрям підвищення рівня ділової репутації) означає відповідність рівня репутації банку соціальним потребам як споживачів банківських послуг, так і працівників, інвесторів. Тобто, маючи за мету підвищити рівень ділової репутації, банк здійснює низку заходів, що спрямовані на задоволення цих потреб.

І. Решетнікова вважає, що досягнутий імідж – це збіг інтересів у зовнішньому та внутрішньому середовищі господарювання підприємства у цей момент [4, с. 154]. Більш вірогідно, що соціально відповідальне та ініціативне підприємство буде успішним в основній діяльності та конкурентоспроможним. З іншого боку, соціальна відповідальність сприяє утвердженню на ринку, зростанню прибутковості, стійкому розвитку та конкурентоспроможності. Тому орієнтація на соціальну репутацію передбачає вплив на зовнішнє середовище функціонування банку, а також формування внутрішнього середовища (мікроклімат у колективі, соціальна захищеність працівників, соціальна мотивація та ін.), розвиток корпоративної культури (етичні норми і правила, традиції підприємства, структурна ієрархія організації та управління, особистісна культура тощо), підвищення особистісної репутації персоналу, менеджменту, власників.

Механізм управління діловою репутацією банку з орієнтацією на соціальну відповідальність, спрямований на ефективний розвиток ділової репутації підприємства, повністю відповідає сучасним вимогам, забезпечує вищий рівень економічної безпеки банку, створює можливості для швидкого ухвалення управлінських рішень, ураховує динаміку кон'юнктури ринку та створює можливості для гнучкого реагування на ринкові зміни. На думку О. Дубрової,

«для забезпечення ефективності суспільних ініціатив і закріплення репутації соціально відповідального бізнесу важливо підходити до витрат на соціальні потреби, як до інвестицій: знайти тих, кому вони потрібні, вивчити потреби, розробити план співпраці, звітності й освітлення результатів» [5, с. 91].

Економісти вважають, що у більшості вітчизняних банків відсутній чіткий вектор соціальної відповідальності; соціальна відповідальність носить поверхневий характер. «Діяльність банку, – вважають О. Дзюблюк, Т. Стечишин, – має бути спрямована таким чином, щоб принципи корпоративної соціальної відповідальності стали частиною його стратегії, культури й основної діяльності, відкритості, готовності звітувати за свої дії перед громадою та суспільством. Взаємодія банку із суспільством має ґрунтуватися на чіткому розумінні соціальної місії та ролі, яку він виконує у місцевому та державному масштабі» [6].

Покращення управління діловою репутацією банку з метою зміцнення його ділової репутації й орієнтації на соціальну відповідальність та збільшення прибутку повинно відбуватись на основі розроблення основоположних засад управління діловою репутацією підприємства.

Для розроблення і реалізації концепція нового підходу до управління діловою репутацією банку, на наш погляд, слід зважати на певну послідовність етапів, тобто варто дотримуватись поетапного підходу (алгоритму):

- 1) формулювання нової мети, яка повинна передбачати те, якою має бути наша репутація;
- 2) збирання інформації, з одного боку, про стан власної репутації, а з іншого – про стан репутації підприємств-конкурентів;
- 3) оцінка ділової репутації власного підприємства;
- 4) аналіз власної ділової репутації з використанням економічних показників у динаміці (мінімум за останні 5 років);
- 5) порівняння бажаної ділової репутації підприємства з фактичною репутацією, а також виявлення недоліків, які знижують рівень ділової репутації; оцінка ризиків втрати ділової репутації підприємства;
- 6) розроблення шляхів удосконалення ділової репутації власного підприємства;
- 7) прийняття обґрунтованого рішення про покращення ділової репутації та вибір методів управління нею;
- 8) розроблення і реалізація конкретних заходів стосовно покращення репутації;
- 9) моніторинг процесу виконання затверджених заходів і контроль за цим процесом [7, с. 395].

Шляхи покращення ділової репутації банку закладаються на третьому етапі, коли відбувається оцінка ділової репутації власного підприємства. При цьому необхідно оцінити:

- 1) етику у відносинах з партнерами (відповідальність, порядність, виконання зобов'язань, відкритість);
- 2) етику у відносинах із внутрішніми партнерами

(відповідальність менеджерів, фінансова прозорість бізнесових операцій);

3) рівень ефективності управління (розвиток інновацій, рівень рентабельності);

4) якість товарів і послуг, репутації працівників.

На восьмому етапі, коли відбувається розроблення і реалізація конкретних заходів стосовно покращення ділової репутації банку, необхідно врахувати, що репутаційні аудиторії підприємства, до яких належить персонал, споживачі, місцева громада, конкуренти, є специфічними і потребують індивідуального підходу. Тільки врахування цієї специфіки дозволить підприємству вийти на новий рівень ділової репутації підприємства, а ігнорування індивідуальності може привести до негативних наслідків. Це стосується як споживачів, так і конкурентів, оскільки вони за певних обставин можуть поширювати неправдиву і негативну інформацію про підприємство, використовуючи при цьому прийоми нечесної конкуренції.

Тому управління діловою репутацією (як системний бізнес-процес банку) представимо комплексом послідовно здійснюваних заходів щодо формування, підтримки, захисту та перспективного розвитку й підвищення ділової репутації, згрупувавши дев'ять етапів у п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

Перший етап – оцінка ділової репутації банку – об'єднує попередні чотири. Другий етап об'єднує попередні п'ятий і шостий етапи; на цьому етапі

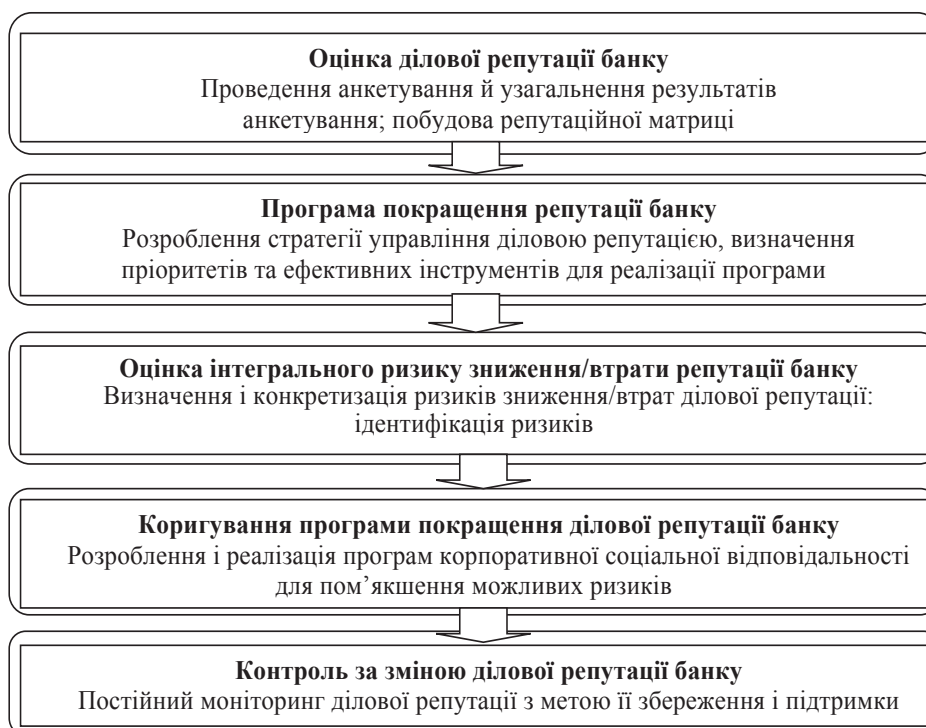
розробляється програма формування та підтримки ділової репутації. Її змістом є вибір відповідної стратегії, що здійснюється на основі загальних стратегічних пріоритетів функціонування підприємств. Коли стратегічні пріоритети змінюються, то репутаційна стратегія також повинна змінюватися.

Третій етап стосується сьомого етапу з орієнтацією на визначення можливих чинників та ризиків зниження (втрати) ділової репутації, створюється система контролю і попередження репутаційних ризиків.

Четвертий етап стосується восьмого етапу з орієнтацією на корегування програми покращення репутації; для пом'якшення соціального та економічного складників ризиків розробляються і реалізуються відповідні програми корпоративної соціальної відповідальності.

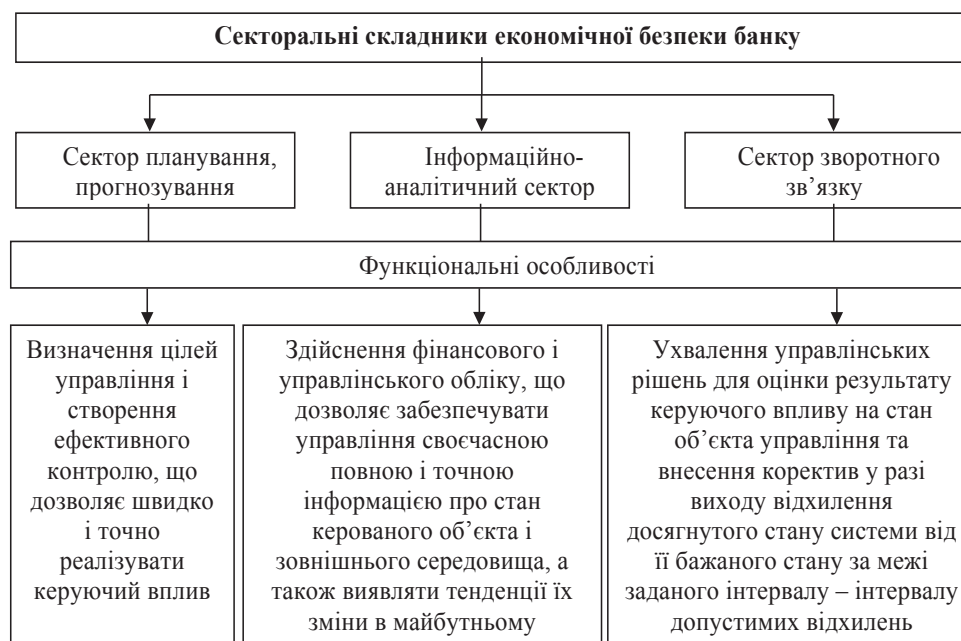
П'ятий етап – це дев'ятий етап, де буде відбуватися моніторинг процесу виконання затверджених заходів і контроль за цим процесом.

У результаті моніторингу розробляються рекомендації щодо ділової поведінки. На нашу думку, науковці правильно акцентують увагу на тому, що доцільно проводити дворівневий моніторинг (тактичний (щомісячний) і стратегічний (щорічний)), що здійснюється за рахунок залучення власних спеціалістів, на яких можуть бути покладені відповідні функції [8, с. 107]. Якщо в результаті контролю виявляються відхилення від основних цільових індикаторів оцінки ділової репутації,



**Рис. 1. Алгоритм покращення управління діловою репутацією банку з орієнтацією на соціальну відповідальність**

*Джерело: розроблено на основі [8, с.107]*



**Рис. 2. Управлінський підхід до покращення ділової репутації банку**

*Джерело: авторська розробка*

то обґрунтовуються та корегуються відповідні напрями діяльності.

Загалом, процес управління діловою репутацією банку має починатися і закінчуватися її аналізом, ґрунтовною оцінкою слабких та сильних сторін. Залежно від результатів аналізу, наявних реальних проблем або переваг визначаються ключові напрями коригування шляхів її удосконалення та підвищення на основі заходів з урахуванням загальноетичних принципів, соціальних інновацій, програмно-цільового підходу [9, с. 24–27]. При цьому особлива роль повинна надаватися принципам корпоративної соціальної відповідальності, оскільки в сучасних умовах господарювання соціально відповідальне управління є одним із важливих елементів процесу управління діловою репутацією бізнесу. «Соціальна відповідальність бізнесу ґрунтується на цілковитій добровільності взятих на себе додаткових зобов'язань щодо здійснення програм соціальної зовнішньої і внутрішньої політики з метою формування взаємовигідних партнерських відносин на основі довіри, публічності, відкритості, обміні інформацією» [10, с. 233].

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає облік та мінімізацію негативних впливів банку на внутрішнє та зовнішнє бізнесове середовище, підвищення якості та збільшення обсягів надання банківських послуг, активну участь у вирішенні соціальних проблем регіонів або місць розміщення. Це означає, що програма соціальної відповідальності банку, розроблена в контексті покращення ділової репутації банку, буде сприяти підвищенню рівня економічної безпеки банку.

Запропоновані етапи управління діловою репутацією банку дозволяють:

1) оцінити сьогодинішній стан ділової репутації нашого підприємства;

2) своєчасно виявити недоліки та помилки, які мали місце під час коригування ділової репутації.

Із метою покращення управління діловою репутацією в напрямі підвищення рівня економічної безпеки банку, на наш погляд, доцільно необхідно створити секторальні складники економічної безпеки банку:

1) сектор планування, прогнозування та ефективного контролю;

2) інформаційно-аналітичний сектор;

3) сектор зворотного зв'язку (рис. 2).

Кожний сектор економічної безпеки банку (планування, прогнозування та ефективного контролю; інформаційно-аналітичний; зворотного зв'язку) має виконувати свої специфічні функції, які сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності підприємства, збільшенню прибутковості та стійкому становищу на ринку.

**Висновки.** На наш погляд, управління діловою репутацією варто реалізувати як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо формування, підтримки, захисту та перспективного розвитку й підвищення ділової репутації, який реалізується через п'ять етапів: оцінку ділової репутації банку; розроблення програми покращення репутації банку; оцінку інтегрального ризику зниження / втрати репутації банку; коригування програми покращення репутації; контроль за зміною ділової репутації банку.

Із метою покращення управління діловою репутацією в напрямі підвищення рівня економічної безпеки банку вважаємо, що доцільно створити секторальні складники економічної безпеки банку: сектор

планування, прогнозування та ефективного контролю; інформаційно-аналітичний сектор; сектор зворотного зв'язку.

Проте ще багато невирішених питань на шляху формування високого рівня ділової репутації і повернення довіри до банків.

### Список літератури:

1. Родіонов О. Проблеми формування ділової репутації підприємств борошномельно-круп'яної промисловості. Автореферат ... д.е.н.. Луганськ, 2010. – 36 с.
2. Щур Н. Соціальна політика держави і соціальна відповідальність бізнесу. Державне управління: теорія та практика. – 2011. – № 2. – С. 42-48.
3. Башинський Т. Соціальна відповідальність банківського сектору України. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2014. – Вип. 25. – С. 104-110.
4. Решетникова И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы. Москва: Экономика, 2008. – 271 с.
5. Дуброва О. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. *Економіка та держава*. – 2009. – № 12. – С. 38-41.
6. Дзюблук О., Стечишин Т. Соціальна відповідальність банківської системи: теоретичний та практичний аспект. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3606/1.pdf>.
7. Товма О. Концептуальні засади управління діловою репутацією підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2012. – Вип. 1 (1). – С. 393-401.
8. Ігнатенко М. Формування процесу управління діловою репутацією та соціальною відповідальністю харчових і переробних підприємств як складниками їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. – 2014. – Вип. 5 (2). – С. 105-108.
9. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ, 2005. – 41 с.
10. Ясінська Ю. Механізм управління діловою репутацією підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2015. – Вип. 2. – С. 228-236.

УДК 330.322(477): 658.152

**Коваленко О.В., д.е.н.,** професор,  
завідувача кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Бахтін І.В.,** магістрант  
кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

**Коваленко О.В., Бахтін І.В. Інвестиційний клімат в Україні та його вплив на інвестиційну діяльність підприємств.** У статті висвітлено стан та перспективи здійснення інвестування у підприємницьку діяльність підприємств України в умовах глобалізації фінансово-економічних відносин. Здійснено уточнення понятійної бази інвестиційної проблематики у рамках функціонування підприємств. Проведено дослідження інвестиційного середовища країни, розглянуто основні проблеми інвестиційної діяльності, систематизовано та поглиблено теоретичні знання та здійснено аналіз теоретичних засад формування інвестиційного клімату в Україні. Запропоновано здійснювати оцінку перспективних змін інвестиційного клімату в економіці України та Запорізької області.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестори, індикатори, оцінки, іноземні інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, інвестиційна політика.

**Коваленко Е.В., Бахтин И.В. Инвестиционный климат в Украине и его влияние на инвестиционную деятельность предприятий.** В статье рассмотрены состояние и перспективы осуществления инвестирования в предпринимательскую деятельность предприятий Украины в условиях глобализации финансово-экономических отношений. Осуществлено уточнение понятийной базы инвестиционной проблематики в рамках функционирования предприятий. Проведено исследование инвестиционной среды страны, рассмотрены основные проблемы инвестиционной деятельности, осуществлены систематизация и углубление теоретических знаний и анализ теоретических основ формирования инвестиционного климата в Украине. Предложено осуществлять оценку перспективных изменений инвестиционного климата в Украине и в Запорожской области.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, инвесторы, индикаторы, оценки, иностранные инвестиции, инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, инвестиционная политика.