

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет соціальних наук та соціальних технологій  
Кафедра зв'язків з громадськістю

## Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр

на тему: «**Виклики стратегіям репутаційного менеджменту в умовах фінансової кризи: порівняльний аналіз досвіду банківських установ України та країн ЄС**»

**Виконала:** студентка 2-го року навчання,  
Спеціальності 8.03060101  
Менеджмент організацій та  
адміністрування. (Менеджмент  
зв'язків з громадськістю)

Златіна Катерина Дмитрівна

Керівник Наумов В. О.  
доцент, кандидат філософських наук

Рецензент Крупник А.С.

Магістерська робота захищена  
з оцінкою « 94/А »

Секретар ДЕК Кочегарко С.С.  
« 10 » червня 2015 р.

Київ 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЯМ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ.....	8
1.1. Сучасний репутаційний менеджмент та його актуальні моделі .....	8
1.2. Фінансова криза в Європі та її наслідки в сфері репутаційного менеджменту... 18	
1.3. Особливості репутаційного менеджменту українських банківських установ в умовах фінансової кризи.....	30
Висновки до розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2. РЕПУТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ .....	45
2.1. Аналіз впливу функціональної діяльності банківських установ на репутаційні стратегії європейських банків в умовах фінансової кризи на прикладі BNP Paribas Group та Raiffeisen .....	45
2.2. Особливості функціональної діяльності та репутаційні характеристики українських представництв банків: Укрсиббанку, як частини BNP Paribas Group та Raiffeisen Банку Аваль .....	55
2.3. Порівняльний аналіз функціональної діяльності, репутаційних характеристик банківських установ ЄС та їх філій на території України, що аналізуються .....	82
Висновки до розділу 2 .....	87
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕПУТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ .....	89
3.1. Дослідження репутаційних програм українських філій європейських банків....	89
3.2. Аналіз стану, репутації та стратегій на ринку банківських послуг України на 2014-2015 роки .....	95
3.3. Практичні рекомендації банківським установам України стосовно підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженого фінансування .....	103
Висновки до розділу 3 .....	105
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	111
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

В сучасному світі все більшого значення в сприйманні компанії суспільством та важливою запорукою її успіху набуває репутація. Вона становить своєрідний капітал організації або, інакше кажучи, нематеріальний актив, який формує додану вартість не тільки продукції, але і самої компанії. На відміну від іміджу чи бренду, які створюються впродовж певного часу, репутація формується лише після довгої та копіткої праці, як в сфері виробництва, маркетингу, так і в сегменті зв'язків з громадськістю. «Репутація — це результат тривалої роботи організації в інтересах громадськості».<sup>1</sup>

Отже, репутаційна складова є невід'ємною частиною зв'язків з громадськістю на рівні стратегічного менеджменту. Репутація завжди працює на довгострокову перспективу.

Сучасне суспільство живе в умовах ринкової економіки з високим рівнем конкуренції, щоденною жорстокою боротьбою за прихильність споживачів. Особливістю сьогодення є перехід до інформаційного суспільства. Інформаційні технології стають головним ресурсом нового стану суспільства, який змінює методи виробництва та характер соціальних відносин, актуалізує галопуюче зростання ролі комунікаційних процесів в суспільстві. Репутаційні фактори все частіше стають вирішальними в боротьбі за конкурентні переваги компанії.<sup>2</sup>

Часто висока репутація стає основою для успішного позиціонування компанії на ринку, а додана репутацією вартість збільшує ціну продукції в декілька разів. Це, наприклад, такі компанії, як Apple, Google, IBM.

В літературі з проблематики репутаційного менеджменту репутація

---

<sup>1</sup> [50] Kendall R. Public Relations Campaign strategies: Planning for implementation / R. Kendall. — N.Y., 1996. — 219 p.

<sup>2</sup> [23] Погребняк А. С. Зв'язки банківських установ України з громадськістю в умовах інформаційного суспільства : соціологічний аспект : дис. ... канд. наук : 22.00.03 / Погребняк Андрій Сергійович. — К., — 2008. — 215 с.

визначається як «суспільна думка про когось чи про щось, думка про переваги чи недоліки товарів, компанії, людини і т.д.»<sup>3</sup>

Така різноманітність підходів зумовила визначення квінтесенції категорії репутації в її порівняльній характеристиці з поняттям іміджу. Отже, імідж і репутація — це різні речі. Корпоративний імідж — це загальне уявлення про організацію, що складається у людини, тоді як репутація являє собою певні ціннісні характеристики, які викликає у людини цей імідж.<sup>4</sup>

Репутація — науково-соціальна оцінка групи суб'єктів про людину, групу людей чи організацію, що робиться на основі певних критеріїв.<sup>5</sup>

У цей момент постає питання — за якими саме критеріями може бути оцінена репутація компанії? Перш за все, це якість продукції, що випускається, партнери з якими налагоджені зв'язки компанії, наявність та якість соціальних стратегій, час існування на ринку, певні традиції. Неможливо не віднести до репутаційної складової соціальну відповідальність компанії та її вплив на суспільство. А в сучасних умовах інформаційного суспільства та глобалізації фактором, що формує репутацію організації, можна назвати і спроможність її впливу на світові тенденції. До складової репутації може бути віднесений її вплив на екологію та оточуючу середу. Важливим формуючим репутаційним фактором для внутрішньої цільової аудиторії є образ керівника та, взагалі, корпоративна культура.

Перехід у XXI сторіччя для світового суспільства став знаменним не лише широкою інформатизацією, але і фінансовою кризою, яку іноді називають «великою рецесією». Її особливою характеристикою є те, що вона почалась з банків, іпотечної кризи та падіння цін на акції. Звідси витікає проблема, адже

<sup>3</sup> [33] Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для бакалавров / Л. С. Сальникова. — М. : Издательство Юрайт. — 2013. — 303 с.

<sup>4</sup> [7] Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — М. : ИМИДЖ-Контакт, Инфра- М, 2003. — 368 с.

<sup>5</sup> [32] Репутація / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

фінансова криза, в першу чергу, згубно впливає і, можливо, підриває саме репутацію.

Тому в роботі репутація розглядається в дещо іншій площині. Актуальність роботи обумовлена тим, що фінансова криза завжди змушує згортати комунікаційні програми через скорочення бюджетів для комунікаційних стратегій, що направлені на підтримання та розвиток репутації компанії. Але це відбувається саме у той час, коли потреба у репутаційних та комунікаційних програмах навпаки зростає. Це актуалізує та загострює потребу в розробці стратегій, які можуть бути втілені за умов обмеженості фінансових ресурсів.

Метою дослідження є вивчення стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженості фінансових ресурсів, що виникла в результаті фінансової кризи на прикладі діяльності банківських установ.

Об'єктом дослідження є репутаційний менеджмент, як соціальний капітал.

Предметом дослідження є проблеми розробки репутаційних стратегій в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Досягнення вказаної мети передбачає необхідність вирішення наступних завдань:

- зробити висновки щодо актуалізації репутаційного менеджменту в умовах фінансової кризи;
- дослідити досвід банків Європейського Союзу, зробити порівняльний аналіз з їх представництвами в Україні;
- дати практичні рекомендації щодо стратегій репутаційного менеджменту банківських установ в Україні в умовах фінансової кризи.

Рівень наукової розробленості теми: феномен репутації досліджується багатьма науками, оскільки торкається багатьох сфер соціального життя, тому знання про репутацію організації носить міждисциплінарний характер. Протягом останніх років, в соціальних і гуманітарних науках спостерігається зростання числа публікацій, присвячених як загальним проблемам

репутаційного менеджменту, так і висвітленню результатів емпіричних досліджень різних аспектів репутації.

Що стосується сфери зв'язків з громадськістю банківських установ, то у репутаційному контексті вона вивчена найменше. Практично відсутні комплексні роботи, що узагальнюють результати попередніх напрацювань в даному напрямку, в результаті чого практика зв'язків з громадськістю українських банків є недостатньо вивченою та спонтанно сформованою. Це стосується і досліджень репутаційних стратегій в їх діяльності.

Саме тому ми поставили перед собою завдання, вивчивши окремі відповідні питання в процесі дослідження, систематизувати і узагальнити напрацювання для розкриття комплексної картини стосовно репутаційних стратегій банківських установ.

Розробкою теоретичних та методологічних основ зв'язків з громадськістю, як спеціалізованої науки, займаються такі вчені, як С. Катліп, А. Сентер, Г. Брум, Д. Грюніг, Е. Бернайз, Л. Савінова та інші. Представниками української школи зв'язків з громадськістю є В. Королько, Г. Почепцов та інші вчені.

Матеріали з питань репутації представлені в роботах таких американських вчених, як Д. Ньюс, Дж. Терк, Д. Крюкеберг, С. Доуні, а відповідний доробок мають такі російські вчені, як І. Вікетнев, Б. Борисов, А. Чуміков, М. Шишкіна.

Проте недостатньо дослідженими та висвітленими залишаються численні аспекти процесу формування репутаційних стратегій саме в умовах фінансової кризи, наслідками якої є обмеженість фінансових ресурсів. Саме з урахуванням цієї обставини автор обирає тему дипломної роботи.

Методи дослідження визначені основною метою і передбаченими завданнями. Методи магістерської роботи базуються на принципах об'єктивності і логіки, пріоритету фактів та істини, що передбачають неупереджений аналіз подій та явищ на основі науково-критичної інтерпретації різноманітних джерел, а також використанні системного, функціонального,

емпірично-аналітичного і проблемного загальнонаукових методів. Для вирішення поставлених завдань особливе значення набувають такі соціологічні методи, як: аналіз документів, анкетування, експертне опитування, глибинні інтерв'ю та порівняльний аналіз.

Структура дипломної роботи зумовлена логікою наукового дослідження та авторської думки. Відповідно, дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. В першому розділі розглянуто вплив фінансової кризи на репутацію, як продукт, та репутаційний менеджмент, як процес, а також висвітлено актуалізацію питання репутаційного менеджменту банківських установ в умовах фінансової кризи, і як наслідок — обмеженості фінансування комунікаційних стратегій. В другому розділі проаналізовано вплив функціональної діяльності європейських банківських установ та їх українських філій на їх репутаційні характеристики, проведено порівняльний аналіз позиціонування, репутаційних стратегій та їх трансформацію в процесі розгортання фінансової кризи європейської «материнської» банківської установи та її філій в Україні. В третьому розділі представлено дослідження та аналіз репутаційних програм українських філій європейських банків, а також надано практичні рекомендації, що полягають у виведенні системи або моделі репутаційної стратегії для банківських установ, що працюють на українському ринку фінансових послуг в умовах обмеженості фінансових ресурсів внаслідок кризи. У Висновку висвітлено узагальнення відповідно до поставлених завдань.

## РОЗДІЛ 1. ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЯМ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

### 1.1. Сучасний репутаційний менеджмент та його актуальні моделі

В сучасних умовах перенасичення ринків загострилася конкурентна боротьба. Тому однією з умов фінансового успіху компанії стала її репутація. На зміну початковим очевидним характеристикам, серед яких на передній план виходила якість товару, першочергово прийшли такі показники, як упаковка товару і його зовнішній вигляд. І тільки коли світові ринки наситились однотипними якісними товарами, на перший план стали виходити, так звані, нематеріальні активи вартості компанії: ділова репутація, репутація бренду, керівників і топ-менеджерів, кількісна стратегія і система ефективних довгострокових комунікацій з цільовими аудиторіями.<sup>6</sup>

Сьогодні управління репутацією як окремий вид PR-діяльності називають репутаційним менеджментом. Ці поняття теоретично є синонімами. Однак, якщо подивитися на співвідношення понять «управління» і «менеджмент», стає зрозуміло, що репутаційний менеджмент є більш вузьким поняттям, здатним ретельніше розкрити сутність репутаційного спрямування в діяльності PR-фахівця.<sup>7</sup>

Репутаційний менеджмент традиційно розглядається як система заходів, що направлені на формування та підтримку доброзичливого ставлення громадськості до організації. Його важливою властивістю є стратегічність, що

---

<sup>6</sup> [22] От захвата рынков к репутационному менеджменту // Журнал «Со-Общение». — 19.11.14 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://soob.ru/n/2000/6-7/s/26/print>

<sup>7</sup> [15] Кривоносов А. Д. Основы теории связей с общественностью : Учебник для ВУЗов / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. — СПб. : Питер, 2010. — 336 с.

забезпечує перехід від локальних рішень, що стосуються ставлення громадськості до організації з короткочасним ефектом, до багатоходової логіки послідовного і цілеспрямованого просування до мети.<sup>8</sup>

За класифікацією Г. Даулінга компоненти репутації розподіляються на:

- фінансові (масштаби та ефективність діяльності компанії, її фінансова стабільність);
- ринкові (якість продуктів та послуг, лояльність до бренду);
- корпоративні (корпоративна культура, авторитет керівника, сильна команда);
- соціальні (соціальна відповідальність бізнесу).<sup>9</sup>

Чимало дослідників вважають, що репутаційний менеджмент має обов'язково розпочинатися з репутаційного аудиту. Такий аудит містить аналіз поточного стану компанії, включаючи її ідентифікацію, стан іміджу, стратегічний план розвитку, SWOT-аналіз.

Прийнято вважати, що процес керування репутацією має містити чотири етапи:

1. Дослідницький. Процес управління репутацією починається з сегментації і дослідження цільових груп, вивчення ними факторів, цінностей кожного сегмента громадськості щодо піар-об'єкта і виявлення репутаційних об'єктів. Наступним кроком на даному етапі є визначення тих об'єктів репутації, на які в основному спрямована оцінювальна думка цільових груп громадськості.

2. Концептуальний. Саме на цьому етапі вибудовується архітектура організації на основі її ключових компонентів, здійснюється постановка цілей та ключових завдань управління репутацією з урахуванням місії компанії.

<sup>8</sup> [21] Олейник И. В. Плюс/Минус репутация. Российский опыт репутационного менеджмента / И. В. Олейник, А. Б. Лапшов. — 2-е изд. — М. : Бахрах-М, 2003. — 160 с.

<sup>9</sup> [13] Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-те вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.

3. Змістовний етап передбачає розробку планів і програм PR- діяльності на основі моніторингу інформаційних ресурсів і активів, а також формування корпоративної культури.

4. Контрольний етап — це систематична оцінка репутації та її змін. Зміна оцінки репутації та аналіз результатів повинні носити регулярний характер і здійснюватися через певні проміжки часу, визначаючи загальний напрям громадської думки, який може мати тенденцію до наростання або згасання.<sup>10</sup>

Для досягнення ефективних результатів використання репутаційного менеджменту необхідна відповідність компанії наступним критеріям:

- компанія повинна бути конкурентоспроможною;
- необхідно дотримання професійної етики;
- керівництво компанії має бути високопрофесійним;
- діяльність компанії має формувати фінансову стабільність;
- необхідно впроваджувати програми підвищення лояльності цільових груп громадськості;
- компанія повинна контролювати та підвищувати якість товарів та послуг;
- маркетингова діяльність має бути максимально ефективною;
- компанії необхідно бути соціально відповідальною.

Розкриваючи питання репутаційного менеджменту, слід також зазначити про категорію, що створюється репутацією — «репутаційний капітал», що являє собою грошову вартість репутації як нематеріального активу компанії. Саме ця категорія переводить нематеріальну частину репутації в формуючий фактор доданої вартості, сума якої, в свою чергу, свідчить про високий рівень значущості репутаційного менеджменту в умовах сучасного розвитку суспільства.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [7] Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — М. : ИМИДЖ-Контакт, Инфра- М, 2003. — 368 с.

<sup>11</sup> [8] Деловая репутация : от системы к результату // Журнал «Управление компанией». — 29.11.2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.zhuk.net/page.php?id=145&print=page>

«Вартість вашої компанії — це вартість її матеріальних активів та плюс, чи мінус, її репутація». Особливою характеристикою сучасного світу та ринкової економіки є те, що у найбільших світових компаніях нематеріальні активи істотно перевищують матеріальні. Наприклад, співвідношення матеріальних і нематеріальних активів для IBM становить 17:69, для Coca-Cola — 4:96, для British Petroleum — 29:71. Якщо звернутися до брендів найбільших світових компаній, то виявиться, що їх вартість вимірюється десятками і сотнями мільярдів доларів саме завдяки їх гігантським нематеріальним активам.<sup>12</sup>

За версією рейтингової компанії Millward Brown, перша п'ятірка рейтингу «100 найдорожчих світових брендів 2011» виглядає таким чином (табл. 1.1).<sup>13</sup>

Таблиця 1.1. П'ять найдорожчих світових брендів, 2011р.

№ з/п	Назва бренду	Вартість, млн дол.	% до 2010 р.
1	Apple	153,285	84
2	Google	111,498	-2
3	IBM	100,849	17
4	McDonald's	81,016	23
5	Microsoft	78,243	2

Запропонований цією ж компанією рейтинг за 2014 рік свідчить про відсутність змін у його позиціях брендів.

За цими значними величинами стоїть перевірений часом авторитет світових гігантів, який є потужним інструментом їх соціального впливу, який, у свою чергу, конвертується в додатковий прибуток.

<sup>12</sup> [31] Репутация, как важнейший нематериальный актив / Краткий курс лекций по дисциплине «Репутационный менеджмент» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://mobile.studme.org/1529052711319/menedzhment/>

<sup>13</sup> Там само.

З вищезазначеного витікає, що репутація — це інструмент і показник перетворення нематеріальних активів у вартісно-значущі конкурентні переваги, чи недоліки, оцінені цільовими аудиторіями і широкою громадськістю. Варто підкреслити, що ці переваги стають частиною репутації тільки в тому випадку, коли вони проявляються в процесі комунікації, за умови, що про ці властивості відомо оточуючим, тобто, коли інформація виходить у комунікаційну площину.

Загалом, репутацію прийнято розподіляти на позитивну, коли суспільна думка про компанію на високому рівні, особливо якщо це нарощує її можливості та ефективність, та негативну, що є зворотною. Позитивна репутація може створювати додаткову психологічну цінність продуктам та послугам; дозволяє скоротити ризик для клієнтів компанії, формуючи довіру до неї; допомагає покупцям зробити вибір на користь компанії серед функціонально схожих в їх свідомості товарів та послуг; підвищує рівень задоволеності працівників компанії; приваблює більш висококваліфікованих працівників; підвищує ефективність реклами та продажів; сприяє популярності нових товарів; діє як попереджувачий сигнал для конкурентів; надає переваги в кризовий період; являючись гарантією ефективності, приваблює акціонерів, допомагаючи нарощувати капітал.<sup>14</sup>

Але, розглядаючи феномен репутації, слід зазначити, що не існує «загальної» репутації, а для окремих соціальних груп вона є різною. Але у загальному розумінні під репутацією мається на увазі співвідношення чітких та ясних принципів. Тому при її побудові надто важливою стає сегментація груп громадськості, що дозволяє виділити певний набір та систему ціннісних орієнтацій та авторитетів, що притаманні кожній з них. Г. Даулінг виділяє наступні найважливіші цільові аудиторії:

- нормативні групи (державні та владні структури, ділові, професійні та суспільні організації);

---

<sup>14</sup> [16] Малахов Ф. В. Управление процессом формирования и развития репутации современной российской организации : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Ф. В. Малахов. — Москва, 2009. — 26 с.

- функціональні групи (співробітники, постачальники, дистриб'ютори, торговельні та сервісні організації, консалтингові компанії);
- дифузні групи (ЗМІ, широка громадськість);
- споживачі (вкрай не однорідні за складом, купують не товари та послуги, а задоволення своїх потреб).<sup>15</sup>

Різноманіття визначень поняття репутації є свідченням широкого спектру підходів до розгляду її феномену. Вони, у свою чергу, стають формуючими факторами для моделей репутаційного менеджменту, що створюють основу для позиціонування та формування комунікаційних повідомлень. Основними загальноприйнятими моделями репутаційного менеджменту є:

- «Директор як очевидний символ»;
- «Управлінці як єдина команда»;
- «Акцент на товарах та послугах»;
- «Історія як показчик майбутнього»;
- «Фінансовий стан»;
- «Організація як галузевий лідер».<sup>16</sup>

Головним комунікатором організації в першій моделі стає, безпосередньо, директор — перший керівник організації, що виступає від її імені. Саме він здебільшого сприймається як візуальний символ організації. Перевагами такого підходу стає як полегшення контролю над комунікацією з зовнішніми групами громадськості через концентрацію на одній особі, так і підвищення лояльності персоналу до директора, який стає уособленням харизматичного лідера. Персоніфікований підхід дає можливість більш оперативно позиціонувати унікальність організації та виділити її серед інших. Головним недоліком цієї моделі є те, що безальтернативне її використання призведе до перенесення уваги виключно на одну людину, що, у свою чергу,

<sup>15</sup> [13] Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-тє вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.

<sup>16</sup> Там само.

може привести до зменшення значення організації як складного утворення та пригнічення ролі структурних підрозділів.<sup>17</sup>

Управління репутацією керівника набуває особливого значення, коли:

- сфера та масштаб економічної діяльності організації мають важливе соціальне значення;

- керівник є харизматичним лідером і може виступати «обличчям» компанії;

- керівник є неефективним комунікатором і потребує «групи підтримки»;

- організація просуває себе шляхом підвищення авторитетності і популярності її керівника.<sup>18</sup>

У підході «Управлінці як єдина команда» в центрі уваги опиняється весь склад керівників організації. Це дає змогу створити загальне бачення компанії, аналіз всіх її складових, врахування досвіду і знань кожного в сфері менеджменту. За таким підходом, увага концентрується на керівній ланці організації як на єдиній команді і апелює, у разі потреби, до окремих управлінців, особливо коли потрібно мати справу з окремими групами громадськості. Модель єдиної команди керівників найбільш ефективно спрацьовує в тому випадку, коли менеджерські якості кожного забезпечують компанії підтримку з боку представників фінансових кіл.<sup>19</sup>

Перевагами такої моделі репутаційного менеджменту є більш ефективне використання робочого часу, оскільки ведеться розподіл обов'язків між членами керуючої команди. Також, при цьому підході використовуються сили як окремого керівника, так і колективу. До комунікаційної роботи залучається директор як лідер і візуальний символ організації, і завдяки «команді» стає

---

<sup>17</sup> Там само.

<sup>18</sup> [34] Сальникова Л.С. Управление деловой репутацией в условиях современных рыночных отношений в России : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Л. С. Сальникова. — Москва, 2008. — 28 с.

<sup>19</sup> [13] Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-тє вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.

можливим одночасне формування зовнішнього іміджу компанії та гармонійне поєднання її складових в єдине ціле.<sup>20</sup>

Недоліками цього підходу стають: небезпека втрати окремими керівниками власного обличчя, особливо коли потрібно підкреслити індивідуальність кожного; існує також загроза зайвих витрат часу і сил, коли потрібно прийти до спільної думки всьому колективу; організація може втратити свою неповторність, відмінність від решти подібних «команд»; при такому «командному» підході до процесу прийняття стратегічних рішень можливе залучення сторонніх для організації осіб і навіть розголошення окремих її таємниць.<sup>21</sup>

В моделі «Акцент на товари і послуги» увага концентрується на тому, що організація виробляє, а не на тому, хто виробляє, що дозволяє подолати проблеми особистісного характеру. Цей підхід зосереджується як на тих перевагах, що отримує споживач від користування вже купленими товарами чи послугами організації, так і на перевагах нових товарів та послуг, які він може споживати.<sup>22</sup>

Недоліками цього підходу можна вважати деяку анонімність організації та її керівництва серед широкої громадськості або інвесторів; недостатню обізнаність інженерів-конструкторів; надмірну орієнтацію на клієнтів як авторитетних експертів з приводу якості споживчих товарів, що ризиковано і непрофесійно. І, нарешті, не виключена небезпека несвоєчасного створення публіситі нових товарів, оскільки розмови про перевагу товарів на етапі патентування або визначення вартості можуть виявитися менш актуальними в порівнянні з іншими періодами.<sup>23</sup>

Модель репутаційного менеджменту, що припускає використання попередніх досягнень компанії як докази її подальших успіхів, отримала назву «Історія як показчик майбутнього». Тут зосереджено увагу як на минулих

---

<sup>20</sup> Там само.

<sup>21</sup> Там само.

<sup>22</sup> Там само.

<sup>23</sup> Там само.

виробничих досягненнях, так і на відомих ветеранів, які продовжують працювати в компанії і є гарантією її майбутніх успіхів. Перевага такого методу полягає в тому, що попередні досягнення грають роль «третьої партії», яка користується особливою довірою. Цей підхід також може стати інструментом для визначення подальшого розвитку компанії. Поряд з цим, покладаючись на минулі досягнення, слід мати на увазі наступне: цей метод не можна довго експлуатувати, оскільки, заснована на попередній діяльності довіра, має свої межі. Крім того, така стратегія навіть в умовах «славногo минулого» наштовхується на певні труднощі.<sup>24</sup>

Цей метод вимагає від організації чітко визначеного бачення майбутнього, про яке вона повинна говорити, а отже, і готувати відповідний ґрунт для подальших успіхів. І нарешті, даний підхід може перешкодити компанії вигідно позиціонувати себе в ряду інших компаній цієї ж галузі, що йдуть шляхом швидких і постійних інновацій.<sup>25</sup>

Модель «Фінансове становище» передбачає постійну присутність інформації фінансового характеру в усіх формах комунікації організації, навіть тоді, коли фінансові питання не є темою повідомлень. Ця модель, заснована переважно на кількісних показниках, часто використовується організаціями, налаштованими в основному на групи інвесторів, що віддають перевагу кількісним підходам. Разом з тим, слід зауважити, що кількісний аналіз, на відміну від якісного, набагато полегшує оцінки компаній певної галузі та порівняння їх між собою. Однак потрібно пам'ятати, що успіх компанії, що прибігає до такої моделі репутаційного менеджменту, залежить від передбачуваності та стабільності її фінансового становища. В іншому випадку організація негайно опиняється під вогнем критики.<sup>26</sup>

На жаль, ця модель представляє не зовсім зручний спосіб внутрішньо організаційних комунікацій і може призвести до протилежного ефекту серед персоналу. До того ж, цей підхід не передбачає належної уваги до того, що

---

<sup>24</sup> Там само.

<sup>25</sup> Там само.

<sup>26</sup> Там само.

компанія виробляє, а це вже суттєвий мінус, враховуючи, що фінансове положення є результиуючим показником вмісту діяльності та характеру управління компанією.<sup>27</sup>

Найбільш широкою моделлю репутаційного менеджменту можна назвати модель «Організація як галузевий лідер». В ній увага концентрується на підприємницької стратегії компанії, як зразка для даної галузі виробництва. Перевагами моделі є:

- організація завойовує репутацію лідера;
- засоби масової інформації знаходять перспективний приклад в реальному житті;
- організація може говорити не тільки про свої, а й про більш масштабні справи, отримуючи чудовий привід впливати на ЗМІ, особливо якщо новини нейтральні або несприятливі для неї.<sup>28</sup>

Разом з тим, спиратися на цю модель потрібно вкрай обачно, адже вона вимагає від організації морального права виступати від імені інших, довіри з боку компаній-конкурентів до її бачення тенденцій розвитку галузі, неспростовних доказів реальних успіхів у бізнесі і т.п. Ефективність застосування моделі вельми короткочасна, оскільки компанія, що претендує на лідерство, легко стає об'єктом критики при непередбаченому повороті подій.<sup>29</sup>

Представлені моделі репутаційного менеджменту мають як переваги, так і недоліки. Але вони є суто теоретичними, тобто в реальному житті жодну з них не застосовують в чистому вигляді. Досвід діяльності провідних світових організацій свідчить, що найбільш ефективною стратегією репутаційного менеджменту має бути раціональне і зважене поєднання декількох моделей. Підходами, властивими цим моделям, можна користуватися окремо або комбінувати їх з метою підвищення ефективності.

---

<sup>27</sup> Там само.

<sup>28</sup> Там само.

<sup>29</sup> Там само.

## 1.2. Фінансова криза в Європі та її наслідки в сфері репутаційного менеджменту

Кризи — все одно, що драми, тільки з більшою кількістю варіацій основних сюжетних ліній та розв'язок. Криза — це явище з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, компанію, або промисловість, а також на цільову громадськість, продукти, послуги або добре ім'я, перериває нормальні ділові операції і іноді може загрожувати існуванню організації. Кризою може бути тероризм, пожежа, бойкот, продукт фальсифікації, страйк, або безліч інших подій. Розмір організації не має значення. Це може бути транснаціональна корпорація, приватне підприємство, державний орган, або ж криза може стосуватися окремої людини.

Кризи бувають найрізноманітнішими за своїм змістом та формами, проте фахівці зі зв'язків з громадськістю мають справу переважно із соціальними наслідками природних криз і з кризами соціального походження. Завдання піар-фахівців — запобігати цим кризам, зменшувати або усувати найнебезпечніші їх громадські наслідки.<sup>30</sup>

Особливою характеристикою кризи в умовах сучасного суспільства стало її прискорення та глобалізація. Поширення швидкості розповсюдження інформації через прискорення каналів комунікації та можливість всесвітнього її висвітлення зумовлюють нові підходи до кризових комунікацій. Першочерговою стала саме швидкість реакції на подію, адже «замовчування» в сьогоденних умовах стало неможливим.

Розвиток засобів масової інформації почав виплескувати проблеми та питання кризового менеджменту на рівень новин. Це відбувається завдяки дії таких чинників:

---

<sup>30</sup> [13] Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-тє вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.

- зростання жадоби ЗМІ до новин та конкурентного висвітлення перебігу криз;
- збільшення спроможності ЗМІ прискорювати, загострювати або спотворювати кризові ситуації;
- зростання схильності громадськості трансформувати свою стурбованість в цілковитий страх;
- наростання складнощів під час повідомлення нових подробиць та ризиків;
- руйнація об'єктивних меж кризи, їх перебільшення;
- зростання впливу чуток та спекуляцій.<sup>31</sup>

Враховуючи надзвичайну важливість швидкості реагування на кризову ситуацію, чому передують її виявлення та всебічне її дослідження, особливої важливості набуває саме типологізація кризових явищ. Залежно від їх характеру, кризи поділяються на (табл. 1.2):<sup>32</sup>

Таблиця 1.2. Типологізація криз

Типи криз	Руйнівні <i>Катастрофічні — раптові людські жертви або руйнування</i>	Неруйнівні <i>Несподівані загрози, але втрати якщо трапляються, то відстрочуються</i>
Природні	Землетруси, лісові пожежі тощо	Посухи, епідемії тощо
Навмисні	Акти тероризму, зокрема навмисне псування продуктів, що призводить до людських жертв або руйнації власності	Погрози використання вибухівки, отруєння продуктів, насильницьких захоплень, розкриття таємниць, навмисні чутки про зловмисні дії
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння та ін.	Проблеми на виробництві з відстроченими наслідками, біржові крахи, банкрутства

<sup>31</sup> Там само.

<sup>32</sup> Там само.

Професор Сем Блек класифікує кризи на відоме невідоме і невідоме невідоме. У першому разі йдеться про те, що в ситуації кризи в авіації, на залізницях, у хімічній промисловості, ядерній енергетиці, на газопроводах і т. ін. ми знаємо, що аварія можлива. Вона нам відома, тільки невідомо, коли і як це може відбутися конкретно. С. Блек також перелічує інші варіанти подібних ситуацій, які не обов'язково пов'язані з аварією. Це може бути комп'ютерне шахрайство, це може бути також смерть голови, тощо. «Бути готовим до всього» — такою має бути офіційна політика», — пише Сем Блек. Невідоме невідоме передбачити неможливо, це може бути землетрус, забруднення продуктів.<sup>33</sup>

Беручи за основу тривалість розгортання криз, виділяють наступні можливі сценарії:

1. Несподівані кризи. Це найжахливіший тип криз, які трапляються так раптово і неочікувано, що залишається мало або зовсім не буває часу для підготовки і планування. Сюди можна віднести авіакатастрофи, псування продуктів, смерть ключового керівника, землетрус, паніку. Такі кризи вимагають завчасного узгодження між провідними керівниками плану дій, який дозволив би уникнути непорозуміння, суперечки та неоперативності в реагуванні.<sup>34</sup>

2. Назріваючі кризи. Вони дають більше часу для дослідження і планування, але можуть миттєво вибухнути після тривалого бродіння. До таких криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання і образи під час роботи, надмірні сподівання на державні замовлення. У даному випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво вдатися до коригуючих кроків перш ніж криза досягне руйнівної фази.<sup>35</sup>

3. Безперервні або повзучі кризи. Це ті, що здатні тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва їх зупинити. Поза межами

---

<sup>33</sup> Там само.

<sup>34</sup> Там само.

<sup>35</sup> Там само.

контролю публік рилейшнз, наприклад, можуть знаходитися плітки або спекуляції, що повідомляються через засоби інформації чи поширюються із уст в уста. Ніякі спростування або протидії, здається, неспроможні зупинити чутки або очистити канали новин від перекручених даних, оскільки журналісти, ганяючись за новинами, завжди будуть наражатися на попередні публікації, знову і знову відтворювати дезінформацію.<sup>36</sup>

Спроба підійти до типологізації криз з точки зору їх тривалості дає фахівцям з PR додаткові можливості до підготовки різних сценаріїв їх розгортання та більш цілеспрямовано й ґрунтовно діяти з метою нейтралізації небезпечних для організації наслідків. В умовах будь-якої кризи фактор часу завжди залишається ключовим. Тому класифікація кризових ситуацій саме за такою ознакою переводить кризове управління з стану шоку перед обвальним розвитком подій у площину певної можливості розробки плану послідовних логічних дій піар-фахівців з урахуванням криз різної тривалості.

Криза — це подія, під час якої завжди відчувається дефіцит часу. Динамічний розвиток ситуації може перемогти тільки така сама динамічна поведінка кризової команди. До попередньої роботи необхідно віднести і наявність цілодобово працюючого телефону, по якому преса може дізнатися про розвиток подій. Звідси ж вимога про передачу пресі світових відеоматеріалів, щоб телебачення, наприклад, не крутило безкінечно початкові картинки аварії.

Є певні сигнали, які показують, що криза виникла і розвивається. Компанія часто виявляється непередготовленою до кризи і не завжди спроможна правильно зреагувати на сигнали кризової ситуації. Одне з американських досліджень показало, що із 390 промислових і сервісних компаній США тільки 290 мали плани поведінки на випадок кризи.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Там само.

<sup>37</sup> [25] Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. — М. : Омега-Л, Рефл-бук, К. : Ваклер, 2008. — 528 с.

Фрейзер Зейтель формулює такі сім попереджувальних сигналів розпитку кризи:

- здивування, адже криза приходить, як правило, несподівано, тому часто ПР-фахівець дізнається про кризу, одержавши дзвінок від журналіста з вимогою інформації;

- недостатність інформації, тому що одночасно починає відбуватися низка подій, за якими вже важко простежити;

- ескалація подій — стає важко відстежувати події і надавати інформацію в природній манері;

- втрата контролю, адже не тільки події відбуваються одночасно, відбувається масове нашарування інформаційних ситуацій;

- зростаюча зовнішня перевірка — все сповнено чуток, все вимагає відповіді;

- облога — виникає враження, що всі налаштовані проти. Найлегше, здається, взагалі нічого не говорити, щоб це не було використано проти вас;

- паніка, під час якої важко переконати кого б то не було вжити дій, розповісти про те, що відбувається.<sup>38</sup>

Сем Блек пропонує шість етапів підготовки кризового плану:

1. Аналіз можливого набору проблем.
2. Підготовка плану.
3. Відбір команди.
4. Забезпечення засобами зв'язку.
5. Тренування.
6. Ділові ігри.<sup>39</sup>

У свою чергу, Пітер Грін називає чотири частини, необхідні кожній ефективній кризовій ПР-програмі:

<sup>38</sup> [13] Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-тє вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.

<sup>39</sup> Там само.

- ідентифікація галузей ризику;
- відвернення виникнення криз (за допомогою змін, оснований на попередній ідентифікації галузей ризику);
- підготовка (щоб уміти швидко діяти, коли криза виникне);
- власне менеджмент кризи.<sup>40</sup>

Завдяки подібній програмі з попередньою ідентифікацією кризових галузей, як вважає Пітер Грін, можна взагалі відвернути велику кількість криз, оскільки багато з них спричинені незадовільним менеджментом.

Підготовка до кризи, за Пітером Гріном, має включати:

- визначення команди за менеджментом кризи з можливими варіантами замін і чітко окресленими ролями учасників, включаючи відповідального за зв'язки з пресою, координатора і відповідального за всю команду;
- підготовка набору процедур, які зможуть розв'язати виникаючі випадковості; дії при цьому мають перетворитися на стандартні. Сюди ж слід віднести наявність списків потрібних контактів і каналів комунікацій;
- системи фізичної підтримки ситуації, які дадуть можливість управляти кризою незалежно від можливого руйнування самої організації;
- тренування всіх членів організації, котрі будуть задіяні в кризі з її виникненням.<sup>41</sup>

Така детальна увага до кризи пов'язана з тим, що для більшості людей вона є такою формою піар, з якою їм ще не доводилося стикатися. Однак ризик зашкодити репутації настільки великий, що таку програму обов'язково має бути розроблено.

Американські спеціалісти зі зв'язків з громадськістю пропонують такі необхідні кроки на випадок кризової ситуації:

- призначте людину, котрій вірять журналісти і котра зможе виступати від імені компанії. Добре, якщо це виявиться одна людина для всієї організації, щоб вона говорила немовби одним голосом;

---

<sup>40</sup> Там само.

<sup>41</sup> Там само.

- створіть інформаційний центр, де репортери зможуть отримувати свіжу інформацію і працювати над своїми матеріалами. Там мають бути телефони, факси і модеми, щоб репортери, котрі працюють на портативних комп'ютерах, змогли зв'язуватися зі своїми редакціями. Вони також мають отримувати там їжу і транспортні можливості;

- надавайте постійний потік інформації, навіть у ситуації, коли немає змін чи вони негативні. Довіра до компанії зросте, якщо вона буде так само швидко надавати журналістам і погані новини;

- будьте доступні, надаючи телефон для дзвінків у неробочий час, номер вашого мобільного телефону;

- фіксуйте зміст дзвінків, що дасть вам можливість знати, які питання цікавлять журналістів більше всього;

- будьте чесними. Не слід ні перебільшувати, ні приховувати факти. Якщо ви не впевнені в чомусь, скажіть про це. Якщо ви не маєте права надати інформацію, поясніть це.<sup>42</sup>

Глобальною стратегією мають стати чесні відносини з пресою. Випадки, коли компанії розглядали пресу як ворога, закінчувалися, як правило, невдачею.

Одним з різновидів кризової ситуації є фінансова криза. Це позаплановий процес обмеженої діяльності і обмежених можливостей впливу на фінансові відносини з непрогнозованими результатами, який загрожує подальшому розвитку і існуванню підприємства.<sup>43</sup>

На практиці з кризою, як правило, асоціюється загроза неплатоспроможності і банкрутства підприємства, його діяльність у безприбутковій зоні або відсутність потенціалу для успішного функціонування.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Там само.

<sup>43</sup> [41] Финансовый кризис: факторы возникновения и последствия для предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://bg-finance.ru/finansovyi\\_krizis\\_factory\\_vozniknovenija\\_i\\_posledstvija\\_dljapredprijatija.php](http://bg-finance.ru/finansovyi_krizis_factory_vozniknovenija_i_posledstvija_dljapredprijatija.php)

<sup>44</sup> [24] Поняття банкрутства та фінансової санації підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://91.201.240.198:8082/get/doc/927>

У 2008 році суспільство спіткнула глобальна фінансова криза, яку ще часто називають «Великою рецесією». Це глибока фінансова криза, що стала найгіршою з часів «Великої депресії», і перебуває в активній фазі станом з середини листопада 2008. Криза проявилась ще у вересні 2008 року під час банкрутства, злиття або консервації декількох великих американських фінансових фірм. Причини, що викликали цю кризу, повідомлялись в ділових журналах за декілька місяців до вересня, разом із коментарями про фінансову стабільність провідних інвестиційних банків, страхових фірм та іпотечних банків США і Європи постраждалих від іпотечної кризи.<sup>45</sup>

Розпочавшись з банкрутства великих фінансових установ в США, вона швидко розрослась у глобальну кризу, що призвела до банкрутства декількох європейських банків, падіння різних біржових індексів та значного падіння вартості акцій та товарів по всьому світу. Криза призвела до проблем ліквідності та дерегулювання фінансових установ в США та Європі, що далі посилювало кризу ліквідності. Політичні лідери, міністри фінансів та директори центральних банків координували свої зусилля для пониження страху, але криза продовжувала змінюватись. Вона перетворилась з часом у валютну кризу, викликану бажанням інвесторів перевести свої капітали в сильніші валюти, такі як єна, долар та швейцарський франк і спонукаючи багато національних економік шукати допомогу в Міжнародного валютного фонду. Криза була викликана іпотечною кризою та є гострою фазою наростаючої фінансової кризи 2007–2008. Тому у дослідженні і звертається увага саме до проблематики кризи фінансових установ.<sup>46</sup>

Під час глобальної світової кризи 2008–2009 рр. світ вступив в глобальну рецесію, яка викликала широке згортання бізнесу, зростання безробіття і скорочення державних доходів. Деякі з найбільших і вельми шанованих банків, інвестиційних компаній і страхових компаній або вже оголосили про своє

---

<sup>45</sup> [42] Фінансова криза / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0)

<sup>46</sup> Там само.

банкрутство, або були на грані цього. Майже у всіх промислово розвинених країнах і багатьох країнах з ринком, що розвиваються, оголосили рятувальні пакети для економічного та фінансового сектора. Ряд країн, в крайньому випадку, звернулися до запозичення у Міжнародного валютного фонду. Криза виявила фундаментальні слабкості фінансових систем у всьому світі, показала, як взаємопов'язані і взаємозалежні економіки сьогодні.<sup>47</sup>

З початком «Великої рецесії», у Євросоні в цілому промислове виробництво впало на 1,9% у травні 2008 року — це найбільше падіння з часів кризи 1992 року. Продажі європейських автомобілів впали на 7,8% в травні в порівнянні з попереднім роком. Обсяг роздрібних продажів впав на 0,6% в червні порівняно з травнем і на 3,1% в порівнянні з попереднім роком. Німеччина була єдиною країною з чотирьох найбільших економічних систем в Євросоні, яка зареєструвала збільшення виробництва в липні 2008 року, хоча розмір приросту і різко знизився. У другому кварталі обсяг економіки Євросоюзу зменшився на 0,2%. На початку грудня Статистичне управління Євросоюзу повідомило, що ВВП Євросоні в третьому кварталі 2008 року знизився на 0,2%, як і в попередньому кварталі: європейська економіка увійшла в період рецесії вперше за 15 років.<sup>48</sup>

За даними Євростату, опублікованими в лютому 2009 року, промислове виробництво в Євросоюзі в грудні 2008 року знизилося на 11,5% в річному вираженні і на 2,3% в порівнянні з листопадом, в Євросоні — на 12% і 2,6% відповідно, що є абсолютним рекордом: подібного не спостерігалось з 1986 року, коли почала вестися загальноєвропейська статистика.<sup>49</sup>

Подані дані свідчать про фатальний підрив економіки, що не зміг не відобразитись на діяльності та фінансових показниках компаній Євросоні. Фінансові показники, які різко спадають під час кризи виступають одним із основоположних компонентів репутації, що і є свідченням посиленого впливу фінансової кризи на репутаційні характеристики компанії.

---

<sup>47</sup> Там само.

<sup>48</sup> Там само.

<sup>49</sup> Там само.

Отже, криза в компанії нерозривно пов'язана з її репутацією і є найбільшим її вражаючим чинником, адже саме через неї компанія може в один момент втратити все, що було напрацьовано протягом багатьох років. Ця думка є однією з найбільш розповсюджених, однак, не однозначно вірною та може бути спростована. Існують випадки, коли фінансова криза може не тільки не вплинути на репутацію компанії, але і зростити її. Це стає можливим через її реакцію та реакцію споживачів на кризове явище. Наприклад, якщо компанія входила в десятку галузевих лідерів в докризовий період, а після загального погіршення фінансового стану компаній, що представлені на ринку, вона залишається фінансово стабільною відносно інших, це може підвищити рівень лояльності та довіри до неї навіть швидше, ніж за декілька років кропіткої праці для нарощення репутації. Тому можна зробити висновок, що фінансова криза є своєрідною «перевіркою на міцність» для компанії. Її успіх у цьому процесі може значно примножити репутаційні показники. Ця думка є досить цікавою та важливою для дослідження, адже саме цей аспект може стати основою для вірного позиціонування компанії та формування комунікаційної стратегії під час кризового явища.

Особливим наслідком фінансової кризи є зменшення кількості споживачів на ринку, що, без сумніву, може негативно вплинути на обсяги продажів. Однак, більш детальний розгляд ситуації дозволяє дійти висновку: за умови стабільності репутаційних характеристик компанії, кількість «прихильників» бренду буде зменшуватись, але у цей самий час цей самий процес буде відбуватись і в конкурентному середовищі. Тобто, досліджуючи та сегментуючи цільову аудиторію, можна побачити збільшення кількості «болота» — споживачів, що були прихильниками товарів чи послуг інших компаній, однак відмовились від них після початку фінансової кризи. Саме за рахунок привернення їх уваги до переваг компанії, стає можливою компенсація втрати «прихильників». Максимальним ефект буде у тому випадку, якщо компанія саме залишиться стабільною відносно інших, представлених на ринку.

Досліджуючи фінансову кризу слід наголосити на те, що її вплив на компанії різного сектору економіки буде відрізнятись. Для більш глибокого висвітлення ситуації слід сегментувати компанії за типом товарів, що вони виробляють. Беручи за основу класифікацію товарів широкого вжитку, їх можна розподілити на:

- товари повсякденного вжитку;
- товари попереднього вибору;
- товари особливого попиту;
- товари пасивного попиту.<sup>50</sup>

Для кожної з цих груп товарів, споживач має різну мотивацію для вживання продукції і вплив репутації чи вплив її трансформації в кризовий період на діяльність компанії. Отже, товари повсякденного попиту є товарами постійного попиту та купуються або вживаються регулярно та без особливих роздумів. Фінансова криза має особливий вплив на товари повсякденного попиту — вона впливає на них найменше. Отже, дослідження поведінки споживачів цієї групи товарів свідчить про те, що їх ставлення та споживання залишається практично незмінним. Через це, найважливішим для товарів цієї групи є переважання серед споживачів «прихильників» бренду. Це дає змогу зробити висновок, що запорукою успіху компаній, що виробляють цю групу товарів, є формування позитивної репутації в докризовий період. Вплив фінансової кризи на репутаційні характеристики в неї мінімальний.<sup>51</sup>

Банки відносяться до категорії товарів попереднього вибору — це товари, що порівнюють між собою під час вибору та купівлі за певними показниками. Беручи до уваги те, що у сучасному суспільстві репутаційні характеристики можуть впливати на вибір споживача навіть скоріше ніж співвідношення ціни та якості продукції, то для цієї групи товарів вплив фінансової кризи на репутацію є найважливішим, адже втрата репутації у цей період може стати для компанії фатальною. Отже, репутаційні та комунікаційні стратегії під час

---

<sup>50</sup> [51] Kotler P. Marketing Essentials / P. Kotler // Prentice-Hall. — 1984. — 736 p.

<sup>51</sup> Там само.

фінансової кризи для товарів попереднього вибору набувають особливо важливого значення, адже найважливішим для компаній, що виробляють такі групи товарів, у цей момент стає утримання «прихильників» бренду.<sup>52</sup>

Товари особливого попиту мають унікальні характеристики, отже покупці готові затратити додаткові зусилля для пошуку таких товарів і вони чітко усвідомлюють за що платять гроші. Репутація для цієї групи товарів відіграє першочергову роль. Особливістю впливу фінансової кризи на товари особливого попиту є саме можливість різкого підвищення репутації за рахунок відносної стабільності компанії, про яку було зазначено вище. Також, через позитивну репутацію стає можливим нарощення кількості споживачів із «болота».<sup>53</sup>

Компанії, що виробляють товари пасивного попиту зазвичай страждають найбільше під час фінансової кризи. Зазвичай, купуючи цю групу товарів, покупець не має на меті його купувати, а за умов погіршення фінансового стану, від цих товарів відмовляються у першу чергу.<sup>54</sup>

Отже, аналізуючи та оцінюючи за рівнем впливу фінансової кризи на репутаційні характеристики та їх особливу важливість у цей період до поданих груп товарів, найуразливішою є репутація товарів попереднього вибору. Менш уразливою, однак не менш важливою вона є для товарів особливого попиту. Для цих груп товарів комунікаційні стратегії для репутаційного менеджменту набувають особливого значення під час фінансової кризи, у той час як вплив трансформації репутаційних характеристик на дві інші групи товарів є мінімальним.

Фінансова криза 2008 року, розпочавшись в Європі, торкнулась майже всіх країн світу, за виключенням найбідніших, що і так знаходились у перманентній фінансово-економічній кризі. Особливу значимість вивчення саме цього процесу в роботі надають такі фактори:

---

<sup>52</sup> Там само.

<sup>53</sup> Там само.

<sup>54</sup> Там само.

- основною особливістю цієї «Великої рецесії» стало те, що вона розпочалась саме з банківського сектору економіки.

- вивчення діяльності європейських банків, що успішно подолали кризу, надає підґрунтя для надання практичних рекомендацій українським банкам.

Отже, оскільки фахівці зі зв'язків з громадськістю мають справу не з самою фінансовою кризою, а саме з її соціальними наслідками, які формуються, відповідно, лише тоді, коли негативна інформація виливається назовні, нас найбільше має цікавити саме інформаційні потоки, які поширювали європейські компанії під час фінансової кризи, що розпочалась у 2008 році. За цих умов, слід наголосити, що в кризовий період, реакція та комунікація компаній має відбуватись якомога оперативніше та максимально скоординовано. Комунікаційні та репутаційні стратегії мають видозмінюватись та адаптуватись в залежності від ситуації та природи кризи.

Таким чином, за свою природою, фінансова криза 2008 року, перетворившись в піар-кризу, з поширенням інформації про погіршення фінансового стану певних корпорацій, похитнула репутацію провідних європейських компаній, які відреагували на це не однозначно: одні почали «економити» та скорочувати бюджети на інформаційні кампанії, що, в результаті, призвело деяких з них до банкрутства, інші же, навпаки, направили максимум зусиль на подолання зростаючого рівня недовіри європейців, акцентуючи увагу саме на своїй стабільності та відкритості, оправившись від кризи з мінімальними втратами.

### 1.3. Особливості репутаційного менеджменту українських банківських установ в умовах фінансової кризи

Для формування комплексної картини, досліджуючи репутаційні характеристики, стратегії та менеджмент українських банківських установ, слід

розглянути поняття ділової репутації, що набуває особливої важливості при розгляді саме банківського сектору економіки.

Ділова репутація — нематеріальне благо, яке являє собою оцінку діяльності особи, як фізичної, так і юридичної, з точки зору його ділових якостей. Ділова репутація організації — це різниця між купівельною ціною організації та вартості її з бухгалтерського балансу.<sup>55</sup>

Ділова репутація являє собою свого роду «добре ім'я» особи і враховується у складі його нематеріальних активів поряд з авторськими правами, ноу-хау і торговими марками. Ділова репутація може бути як позитивною, так і негативною. Позитивна ділова репутація пов'язана з позитивним ставленням контрагентів до її власників, з довірою до нього і впевненістю в позитивному результаті співпраці. Негативна ділова репутація показує нестабільність становища її володаря в економічному обороті, недовіру до нього з боку контрагентів.<sup>56</sup>

Різноманітні джерела свідчать про велику кількість понять ділової репутації.

Ділова репутація — 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.<sup>57</sup>

Ділова репутація — оцінка діяльності юридичної або фізичної особи — суб'єктів підприємницької діяльності — ґрунтується на висновках щодо ділових якостей і морального обличчя цих суб'єктів, дотримання ними вимог

<sup>55</sup> [9] Деловая репутация / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)

<sup>56</sup> Там само.

<sup>57</sup> [28] Про Національний Банк України : закон України від 15 лют. 2011 р. № 3024-VI // Відом. Верховної Ради України. — 2011. — № 36, Ст. 362 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3024-17>

законодавства і належного виконання договірних та інших зобов'язань перед діловими партнерами та споживачами.<sup>58</sup>

Ділова репутація — сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про відповідність її господарської та професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи — також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду, а також відсутність в особі судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку.<sup>59</sup>

Ділова репутація банку — це динамічна характеристика його поведінки, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу. Вона складається на основі як публічної інформації, так і інформації, що надходить з професійних співтовариств, про методи ведення бізнесу в різних ситуаціях. Погіршення ділової репутації здатне миттєво підірвати фінансову стійкість банку, а також викликати застосування заходів пруденційного нагляду, аж до відкликання ліцензії.<sup>60</sup>

Таким чином, ділову репутацію банку можна розглядати як якусь комплексну оцінку, своєрідний «рейтинг» банку з точки зору різних цільових груп. Ділова репутація банку формується під впливом ряду факторів, включаючи: фінансовий стан, репутацію першої особи банку, соціальну позицію банку, якість сервісу, поведінку персоналу, рекламну і брендову політику, взаємини з державою і регулюючими органами, географію банку, наявність авторитетних клієнтів і міжнародного визнання.<sup>61</sup>

З одного боку, ділова репутація — це важлива якісна характеристика громадської думки про організацію, з іншого — один з нематеріальних активів організації, що піддається кількісній оцінці.

<sup>58</sup> [18] Нагребельний В. П. Ділова репутація : Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол. : Ю. С. Шемшукін і ін. — К. : «Укр. енцикл.» — 1998. — Т. 2 : Д-Й. — 1999. — 211 с

<sup>59</sup> [10] «Ділова репутація» : визначення поняття, вплив на ступінь захисту / Перша юридична експертиза [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://flexp.com.ua/library/article/504>

<sup>60</sup> Там само.

<sup>61</sup> Там само.

До якісної оцінки ділової репутації можна віднести рейтинговий метод оцінки ділової репутації, що полягає в ранжуванні групи компаній спорідненого профілю діяльності за рядом показників. В якості експертів, що оцінюють відповідність організації тим чи іншим критеріям, можуть виступати як професійні експерти, так і референтні групи населення.

Прикладами складання незалежними організаціями рейтингів ділової репутації є рейтинги журналу «Fortune» і газети «Financial Times».<sup>62</sup>

Однією з основних моделей оцінки ділової репутації, передбачуваних Reputation Institute своїм клієнтам є «RepTrak™ Pulse». Ця модель заснована на вимірі емоцій. Відповідно до цієї моделі, різні аспекти діяльності компаній, що належать однієї галузі економіки, оцінюються групами зацікавлених осіб за п'ятибальною шкалою від «я непогано ставлюсь до цієї компанії» до «я повністю довіряю цій компанії».<sup>63</sup>

Крім рейтингів ділової репутації, існують близькі до них рейтинги корпоративного управління. В рамках цих рейтингів отримують оцінку багато факторів, що безпосередньо впливають на рівень ділової репутації компанії: взаємини між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими фінансово зацікавленими особами. Наявність високого рейтингу корпоративного управління працює на поліпшення ділової репутації компанії.<sup>64</sup>

Також, до якісного оцінювання можна віднести рекомендаційний метод. Він полягає в обговоренні ділової репутації фірми експертами PR-компаній і у виробленні рекомендацій щодо її поліпшення. Так само, як і при рейтинговому методі, фахівці аналізують кожен компонент ділової репутації компанії, що оцінюється, але ніякого порівняння з іншими учасниками ринку не проводять.

<sup>62</sup> [36] Способи та порядок обліку ділової репутації / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83\\_%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97\\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8_%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83_%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97)

<sup>63</sup> Там само.

<sup>64</sup> Там само.

В результаті подібного дослідження з'являється аналітична довідка, що передається менеджменту банку.

Світова практика визнає, що ділова репутація банку є нематеріальним активом компанії, який має свою вартість. При цьому можлива оцінка як ринкової, так і балансової вартості ділової репутації.

Наприклад, маркетологи під оцінкою ділової репутації розуміють оцінку бренду компанії. «BusinessWeek» регулярно публікує вартість 100 брендів-лідерів, які визначаються сумісно з компанією «Interbrand». В цей рейтинг входять компанії з різних галузей економіки, у тому числі і банки.<sup>65</sup>

Технологія складання рейтингів заснована на використанні методу надлишкових прибутків, який передбачає, що репутація — це бренд, який допомагає компанії отримувати більше прибутку в порівнянні з ситуацією, якби вона продавала небрендований товар. Розрахунок вартості ділової репутації відбувається в два етапи. На першому виявляються надлишкові доходи, що з'явилися за рахунок роботи бренду. На другій стадії отриманий результат множиться на спеціальний експертний коефіцієнт, спосіб знаходження якого — ноу-хау компаній «Brand Finance» і «Interbrand». Саме закритість способу розрахунку цього коефіцієнта є найслабшою стороною методу.<sup>66</sup>

З часів становлення сучасної Української банківської системи в ній відбулись суттєві зміни: кардинально змінилась технічна база, значно зросла клієнтурна база банків і спектр банківських послуг, що надаються. Внутрішнє законодавство сьогодні охоплює майже всі аспекти фінансової та банківської діяльності. Підприємницькі організації та окремі громадяни мають право без перешкод змінювати банки, обираючи кращі, чи обслуговуватись одночасно у декількох банках. Сьогодні різниця між банками майже непомітна, а громадяни

---

<sup>65</sup> [17] Маркетинг : цілі та сутність бренду / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrefs.com.ua/page,3,135047-Marketing-sushnost-i-celi-brenda.html>

<sup>66</sup> [3] Астрелина В. В. Оценка деловой репутации банка / В. В. Астрелина, П. К. Бондарчук // Проблемы и суждения [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/astrelina\\_12\\_12.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/astrelina_12_12.pdf)

з бездумних клієнтів перетворились на обізнану верству «фізичних осіб», як дедалі більше своїм впливом визначають політику банків.<sup>67</sup>

Як відомо, банківський бізнес є венчурним, тобто досить ризикованим по своїй природі. Це пояснюється тим, що банки, як підприємницькі структури, найбільш вразливі і залежні від ставлення до них ділових кіл, населення та державних установ. Вони працюють з різними контрагентами — приватними особами, підприємствами, державними установами, або іншими банками на міжбанківському ринку. Результат діяльності залежить від того, наскільки вони довіряють банку, причому мова іде про безпосередній вплив довіри на передачу управління чи зберігання коштів. А довіра, на якій ґрунтується банківська система та діяльність — надбання, що легко втратити, але важко створити чи повернути. Тому, комунікаційна діяльність, яка спрямована на формування і підтримку репутації банків — формування цілої репутаційної стратегії — набуває особливої важливості.<sup>68</sup>

Головна відмінність комунікаційних технологій банківського піару від аналогічної діяльності в інших галузях обумовлена специфікою самої банківської установи. Банк, або його послуга, не викликають жодних візуальних чи слухових, або подібних рефлексів та асоціацій, що є задачами ПР-іміджевих технологій. Суть саме цієї послуги або конкурентної переваги банку можна сприйняти тільки розумом, а не підсвідомістю.<sup>69</sup>

Банківські послуги за їх природою можна віднести до товарів попереднього вибору. Безумовно, рішення що до вкладання коштів до банку приймається на підставі детальної та різносторонньої інформації, проте у фінансовому бізнесі імідж та репутація відіграють головну роль. Людина може придбати будь-який товар у виробника, про якого нічого не відомо, проте вона ніколи не довірить свої кошти банку, про який вона не знає.

---

<sup>67</sup> [23] Погребняк А. С. Зв'язки банківських установ України з громадськістю в умовах інформаційного суспільства : соціологічний аспект : дис. ... канд. наук : 22.00.03 / Погребняк Андрій Сергійович. — К., — 2008. — 215 с.

<sup>68</sup> Там само.

<sup>69</sup> Там само.

Отже, довіра та репутація є першочерговими конкурентними перевагами в банківській сфері. За умов фінансової кризи, особливої уваги вкладників набуває стійкість банку, що стає основним чинником, що формує чи підриває довіру до банку.

Ділова репутація як окремих українських банків, так і в цілому банківської системи України, наразі знаходиться на рекордно низькому рівні. У порівнянні з часами фінансової кризи 2008 року, становище значно ускладнюється саме розширенням кількості причин та характером нової кризи 2014-2015 років. У 2014 році Україна пережила безпрецедентне поєднання політичної, фінансово-економічної та банківської криз. Конфлікт на сході України разом із накопиченими у попередні роки макроекономічними дисбалансами зруйнували макрофінансову стабільність держави. За оцінками НБУ у 2014 році ВВП скоротився на 6,7%. Дефіцит Зведеного бюджету України, разом з НАК «Нафтогаз України», перевищив 10,0% від ВВП. Гривня знецінилася більше, ніж вдвічі. Інфляція зросла майже на 25%. Дефіцит зведеного платіжного балансу сягнув 13 млрд дол. США. Золотовалютні резерви знизилися до критично низького рівня. Банківська система втратила третину депозитів.<sup>70</sup>

Дослідження джерел вказує на те, що теоретичні проблеми ділової репутації банків та банківської репутації в нашій літературі не достатньо розроблені. Щодо принципів практичної діяльності та комунікації українських банків у сфері репутаційного менеджменту, можна зазначити, що почасти вони просто відсутні, а більшість банків вбачають своє зростання у відсоткових махінаціях чи шахрайських маніпуляціях з капіталами, а клієнтів приваблюють примітивно низькими кредитними чи високими депозитними відсотками. Дещо кращою є ситуація в українських банках, материнські компанії яких є іноземними, здебільшого країн Європейського Союзу.

---

<sup>70</sup> [4] Банківська система 2015 : виклики та перспективи / Національний Банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673>

PR-комунікації, що направлені на розбудову репутації банку є одним з найважливіших напрямків діяльності з вибудовування сприятливих взаємовідносин банку з цільовими аудиторіями. Особливої актуальності вони набувають саме у кризовий період. Правильний вибір стратегії комунікацій, репутаційного менеджменту банку в умовах кризи — запорука успішного виходу банку зі складної ситуації. Від характеру комунікації банку в умовах кризи буде залежати становище банку в очах цільової аудиторії.

Першочерговим завданням для банку в умовах кризи буде правильна організація роботи представників PR-відділу і спікерів банку для їх взаємодії зі ЗМІ. Правильні PR-комунікації банку дозволять уникнути багатьох негативних наслідків кризи. Недбале ставлення до інформаційної політики може призвести до паніки серед основних контактних груп і втрати довіри до банку.

Криза вимагає прийняття негайних заходів з початку комунікаційного процесу організації з усіма основними аудиторіями організації: клієнтами, кредиторами, інвесторами, акціонерами. Постійне підтримання комунікацій дозволить уникнути паніки серед партнерів організації. Невдача в цій області може перетворити кризу на катастрофу, за якою піде ліквідація компанії.

Рівень комунікацій, необхідний в кризовій ситуації, безпосередньо залежить від складності та глибини кризи, кількості і якості контактних аудиторій, інтереси яких вона зачіпає. Під час кризи необхідно прикладати максимум зусиль для налагодження комунікацій з конкретними аудиторіями. Однак це не означає, що в умовах кризи потрібно розповідати все, що відомо про ситуацію. Поступаючи так, можна навіть загострити кризу. Але повна відсутність комунікацій веде до втрати довіри цільових аудиторій організації та, іноді, навіть перетворення їх у ворожу силу.

Рациональна організація кризових комунікацій передбачає створення системи комунікацій та плану по її розгортанню під час кризи. План включає в себе певні дії, які організація повинна здійснювати в умовах кризи. Особливості даних дій повинні виходити з особливостей прояву і розвитку кризи. До

основних дій, які можна позначити як принципи раціональної організації кризових комунікацій, відносяться наступні:

- визначити всі можливі контактні аудиторії, які очікуватимуть інформації про розвиток кризи — на цьому етапі необхідно виділити цільові групи громадськості, виявити їх інтереси, визначити якими способами їм будуть розіслані повідомлення;

- показати, що компанія правильно оцінила кризу, що розгорнулася і вживає всі можливі заходи для зниження впливу кризи на компанію і її клієнтів;

- повідомляти тільки те, що може бути перевірено і підтверджено з абсолютною впевненістю — це означає, що треба остерігатися робити припущення. Слід чітко пояснити позицію керівництва і не гадати про можливі дії, в іншому випадку це може підірвати довіру клієнтів до повідомлень, якщо в майбутньому вони не підтвердяться. Інформація, яка буде доведена до аудиторії не повинна залишати місця для різночитань і сумнівів. Непереверену інформацію краще опускати і утримуватися від домислів і припущень;

- створити і підтримувати стійке враження, що керівництво організації доступно для спілкування та комунікації, при цьому необхідно створити атмосферу чесності, відкритості та доступності компанії для комунікацій. Дана відкритість буде одним з факторів ефективного управління кризою;

- компанія повинна бути оперативною і швидко приймати інформаційні рішення. На ранніх етапах кризи важливо довести свою компетентність і наявність контролю над ситуацією. Однак таке враження буде важко створити, якщо керівництво зайняло оборонну позицію;

- не говорити «без коментарів» пресі або представникам цільових груп громадськості. Коли компанія так говорить, створюється враження, що організація втратила контроль над ситуацією, що вона щось приховує. У такій ситуації до компанії різко падає ступінь довіри клієнтів;

- необхідно встановити канали зворотного зв'язку з усіма цільовими аудиторіями;

- проводити моніторинг всього комунікаційного процесу. Необхідно оцінювати отримані повідомлення і відповіді, які дає організація. Це дасть можливість зрозуміти, як краще скорегувати комунікаційний процес;

- не припиняти комунікації, навіть якщо пік кризи подолано. Припинення комунікації — завжди помилка. Часто компанії заспокоюються вдалим початком комунікацій в перший час кризи і роблять висновок, що їхні контактні аудиторії більше не потребують повідомленнях. Це далеко не так. Необхідно протягом всієї кризи і після нього підтримувати комунікації з усіма важливими для компанії аудиторіями.<sup>71</sup>

Успіх комунікації в умовах кризи обумовлений трьома ключовими факторами:

- наявністю плану комунікації, як складової частини плану подолання кризи;

- формуванням спеціальної команди по боротьбі з кризою (кризової команди);

- використанням одного або кількох людей, що виконують функцію прес-секретаря протягом всієї кризи<sup>72</sup>.

Комунікації банківської установи в кризові часи включають в себе:

- комунікації зі ЗМІ;
- комунікації з клієнтами;
- комунікації з персоналом.

Особливості комунікації банку з клієнтами в кризових умовах:

- необхідно першими повідомляти клієнтам про виникнення кризи. По перше, це не дасть можливості розвитку чуток, а по-друге, це надасть можливість інтерпретувати та піднести інформацію так, як потрібно компанії;

<sup>71</sup> [11] Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией : Учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. — М. : ИД ФОРУМ : НИЦ Инфра-М, 2013. — 256 с.

<sup>72</sup> [43] Формування репутації російських банків / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukrefs.com.ua/print:page, 1,113780-Formirovanie-reputacii-rossiyskih-bankov.html>.

- не можна брехати клієнтам. Клієнти зможуть зрозуміти існуючі проблеми компанії, зрозуміти те, що можливо криза виникла з будь-якої зовнішньої причини. Але вони навряд чи дадуть другий шанс компанії, якщо зловлять її на брехні;

- важливо поширювати інформацію про розвиток кризи. Необхідно продовжувати повідомляти клієнтам інформацію, що відбувається і про вжиті заходи, щоб вони чітко собі уявляли перспективи компанії і позицію, яку вона зайняла під час кризи. Щоб це здійснити, потрібно поширювати всю необхідну інформацію швидко і так часто, як вимагають мінливі обставини розвитку кризи;

- якщо клієнт чимось не задоволений, треба докласти зусиль, щоб продемонструвати йому, що керівництво компанії розуміє його неспокій і ставиться до цього серйозно. Щоб знизити його гнів і роздратування, треба показати, що співробітники організації засмучені через ситуації, що склалася навіть більше, ніж клієнти. Необхідно також навчитися слухати клієнтів.

До основних засобів комунікації з клієнтами під час кризи можна віднести:

- персональні зустрічі з ключовими клієнтами. Такі зустрічі організовуються, щоб співробітники компанії змогли поговорити з клієнтами, розповісти про сформовану ситуацію і відповісти на хвилюючі питання;

- телефонні переговори, електронні листи, листівки;

- сайт в Інтернеті, на якому буде оновлюватися і доповнюватися інформація про ситуацію в компанії, будуть дані відповіді на всі виникаючі питання;

- розміщення інформації на блогах, форумах. Постійне живе спілкування в блогосфері зміцнює довіру споживачів до банку, тому на блогах залишають свою думку такі ж клієнти. Крім того, в мережі можна максимально швидко нейтралізувати чутки або використовувати їх на свою користь.

- «гаряча» лінія для клієнтів. Така виділена спеціально для консультацій та інформації клієнтів телефонна лінія може виявитися незамінною у випадку,

якщо в організації (а особливо у банку) безліч клієнтів, стурбованих станом справ в умовах кризи. Дуже важливим є надання клієнтам можливості швидко і легко отримати відповіді на свої питання і забезпечення зворотного зв'язку, а також отримання пропозицій від клієнтів компанії.<sup>73</sup>

Для того, щоб досягти максимальної ефективності в роботі зі ЗМІ під час кризи необхідним може бути дотримання наступних правил:

- не можна ігнорувати питання ЗМІ — слід обов'язково відповідати на всі питання і дзвінки ЗМІ так скоро, як це можливо;

- важливо надавати пресі всю інформацію, яку вона може дізнатися з інших джерел. Така тактика допоможе компанії завоювати більш впевнені позиції і підтвердити імідж чесної організації;

- необхідно допомогти журналістам краще розібратися в суті діяльності компанії, її операціях. Це зменшить ймовірність помилок або невірної інтерпретації, які можуть укрестися в публікацію;

- важливо спокійно і з розумінням відповідати журналістам, навіть коли вам здається, що вони не розуміють суті того, про що ви говорите. Слід спілкуватися з усіма представниками ЗМІ в поважній манері, завжди намагатися відповідати на питання впевнено у вільній формі.<sup>74</sup>

З початком кризи в компанії, у співробітників виникають безліч страхів. Їх турбує загроза скорочень, зменшення заробітної плати, питання їхньої подальшої кар'єри. Завдання менеджерів компанії донести до співробітників те, чого від них очікують, позбавити їх від страхів і турбот, дати відчутти свою значимість в компанії в умовах кризи. Співробітникам компанії слід в першу чергу повідомляти про розгортання ситуації. В іншому випадку в компанії можуть виникнути чутки і плітки.

Менеджери компанії повинні обов'язково проявляти увагу до свого персоналу. Службовці, що володіють достатньою інформацією і відчують, що компанія виявляє до них увагу, з більшою ймовірністю будуть підтримувати

<sup>73</sup> [11] Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией : Учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. — М. : ИД ФОРУМ : НИЦ Инфра-М, 2013. — 256 с., С. 165.

<sup>74</sup> Там само, С. 171-172

позицію компанії. Крім того, інформовані службовці не стануть поширювати плітки і чутки про сформовану ситуацію, а також будуть працювати більш інтенсивно. Хороші відносини зі службовцями будуть знаком клієнтам, постачальникам та іншим партнерам, що в організації є серйозні шанси для успішного подолання кризи.<sup>75</sup>

Що стосується репутаційних стратегій українських банківських установ в умовах фінансової кризи, то вони, в більшій мірі, базуються на примітивних фінансових показниках, нехтуючи такими аспектами, як відкритість, близькість до клієнтів, щирість, зворотній зв'язок комунікації і т.д. Відповідно, основу для комунікації та інформаційних повідомлень складають акцентовані фінансові показники.

На дещо глибший рівень проблему може винести погляд з точки зору саме споживачів банківських послуг, які характеризуються низьким рівнем освіченості та, загалом, зацікавленості в проблемах банківського сектору. За законами економічної теорії, саме попит породжує пропозицію, а обмеженість попиту, що є наслідком саме низького рівня фінансової культури українців, можливо, в певній мірі, стає причиною нерозвиненості як банківської справи в країні, так і низького рівня репутаційного менеджменту в українських банківських установах.

## Висновки до розділу 1

Підтримка та розбудова позитивної репутації — основа для успішної діяльності компанії в сучасному конкурентному середовищі. Репутація — це той актив, що потребує безперервної праці та системного управління ним.

Репутаційний менеджмент — це система керування стратегічних, логічно викладених та цілеспрямованих заходів, що направлені на формування та

---

<sup>75</sup> Там само.

підтримку репутації організації, що виражається в доброзичливому ставленні громадськості до неї. Ефективність результатів репутаційного менеджменту може бути виміряна певними встановленими критеріями, серед яких професійна етика, конкурентоспроможність, соціальна відповідальність і т.д. Особливою і надто важливою умовою успішності репутаційного менеджменту є чітка сегментація груп громадськості.

Широкий спектр підходів до репутаційного менеджменту зумовлює різноманіття його моделей, серед яких виділено такі, як: «Директор, як очевидний символ», «Акцент на товарах та послугах», «Організація, як галузевий лідер» і т.д., однак вони є суто теоретичними і в ринковому середовищі в чистому вигляді вони не застосовуються.

Репутаційний менеджмент в умовах фінансової кризи має видозмінюватись відповідно до принципів кризового менеджменту, основними характеристиками якого є необхідність надто швидкого, майже миттєвого, реагування та надання інформаційних повідомлень, комунікація від першої особи компанії, максимальна відкритість та прозорість.

Беручи за основу приклад розгортання фінансової кризи 2008 року в Європі — «Великої рецесії», можна зробити висновок, що найбільшою, іноді непростою, помилкою певних провідних компаній стало повне згорання комунікаційних програм. Дослідження процесу розгортання фінансової кризи європейських компаній викриває успішний вихід з кризи, з мінімальними втратами, саме тих з них, що, мінімізуючи витрати, продовжували вести комунікаційні програми та акцентували увагу на політику відкритості для клієнтів.

Що стосується особливостей репутаційного менеджменту банківських установ, враховуючи головну відмінність, що зумовлена специфікою самої банківської справи, яка полягає у виході на передній план саме довіри та репутації, як основних конкурентних переваг, слід наголосити на крайній важливості саме постійної безперервної комунікації, відкритості для забезпечення цих конкурентних переваг. Особливою характеристикою

репутації саме українських банківських установ є те, що на сьогоднішній день вона знаходиться на рекордно низькому рівні, а основу для репутаційного менеджменту формують такі примітивні показники, як відсоткові ставки та, іноді, умови банківського сервісу.

## РОЗДІЛ 2. РЕПУТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1. Аналіз впливу функціональної діяльності банківських установ на репутаційні стратегії європейських банків в умовах фінансової кризи на прикладі BNP Paribas Group та Raiffeizen

Функціональна діяльність банківської установи має безпосередній вплив на її репутацію та складає основу для позиціонування та формування репутаційних стратегій. Однак, функціонування у сучасному світі для банківської установи є неможливим без розуміння нею своєї соціальної відповідальності, що все частіше стає основою для створення чи підтримання банківської репутації та розробки репутаційних стратегій.

Для встановлення функціональної діяльності європейських банків було проведено дослідження джерел, виявлено та проаналізовано інформацію, проведено репутаційний аудит за такими показниками:

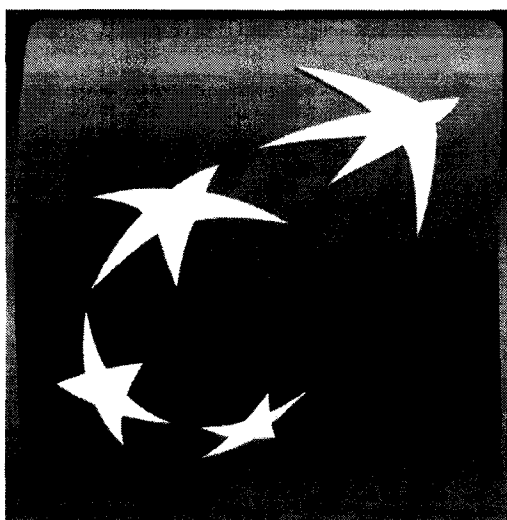
1. Загальна інформація про поле діяльності;
2. Історія банку;
3. Місія, візія, цінності;
4. Корпоративна соціальна відповідальність;
5. Ключові групи громадськості;
6. Ключові репутаційні показники;
7. Позиціонування;
8. Моделі репутаційного менеджменту;
9. Комунікаційна стратегія.

1. Загальна інформація. BNP Paribas — європейський банк, що вважається лідером світового ринку банківських і фінансових послуг, один з шести

найсильніших банків у світі за даними агенції Standard & Poor's. Разом з Société Générale та Crédit Lyonnais складає «велику трійку» французького банківського ринку. Штаб-квартири — в Парижі, Лондоні та Женеві.<sup>76</sup>

Група BNP Paribas утворена в 2000 році в результаті злиття роздрібного Banque Nationale de Paris (BNP) та інвестиційного Paribas.<sup>77</sup>

Починаючи з 2000 року, логотип BNP Paribas представлено у вигляді 4 зірок, що символізують чотири цінності банку: креативність, творчість, зобов'язання, амбіції. Це 4-зірковий водоворот, що летить, як птах, є вираження динамізму установи та її готовність рухатися вперед. Зелений — це не просто колір грошей, цей колір надії, а квадратна форма — баланс (див. рис. 2.1).<sup>78</sup>



**Рис. 2.1.** Символ BNP Paribas

2. Історія банку. BNP веде свою історію з 1848 року, коли були створені Comptoir National d'Escompte de Paris і Comptoir National d'Escompter de Mulhouse. Paribas веде історію з 1872 року, коли був заснований Banque de Paris et des Pays-Bas (звідки друга частина назви) в результаті злиття Banque de Paris,

<sup>76</sup> [45] BNP Paribas / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/BNP\\_Paribas](http://uk.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas)

<sup>77</sup> [46] BNP Paribas / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступу : [https://ru.wikipedia.org/wiki/BNP\\_Paribas](https://ru.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas)

<sup>78</sup> [49] Culture banque [Electronic source]. — Access mode : <http://www.culturebanque.com/banques/bnp-paribas/>

створеного в 1869 році, і Banque de credit et de Dépôt, створеного в 1863 році в Амстердамі. У 2006 році BNP Paribas поглинув італійський банк BNL.<sup>79</sup>

Банк веде бізнес в 80 країнах світу. На Україні банк володіє 84,99% акцій «Укрсиббанку». BNP Paribas веде активні операції в області інвестицій, управління активами, а також на роздрібному ринку.<sup>80</sup>

Група BNP Paribas є продуктом послідовних банківських злиттів, які вперше почали робити свій слід в європейській економічній історії ще в XIX столітті. Рухомий як сильною традицією послуг, що надаються окремим людям і підприємствам, так і глибоким укоріненням в різних країнах походження, BNP Paribas є в той же час «банком, що змінює світ». Першочерговим активом BNP Paribas є впевненість, що клієнти розміщуючи в банку свої гроші, стають довготривалими партнерами. Отже, акцент робиться на побудові довготривалих відносин. Управління направляє групу у відповідності з основними зобов'язаннями, які необхідні для залуження такої довіри, що надає впевненість у собі.<sup>81</sup>

3. Місія, візія, цінності. Залишаючись вірним своїй головній місії, яка полягає в довгостроковому сервісі для клієнтів, основне призначення BNP Paribas вбачає в служінні клієнтам, створюючи довгострокові відносини і допомагаючи їм виконувати свої плани та проекти. З одного боку, банк завжди готовий допомогти звичайним людям управляти своїми фінансами, з іншого банк є партнером для багатьох компаній всіх розмірів, а також для інституційних клієнтів.<sup>82</sup>

BNP Paribas активно працює в трьох основних сферах банківської діяльності та банківські фахівці в цих трьох областях працюють разом кожного дня для досягнення головної мети — успіху своїх клієнтів.<sup>83</sup>

<sup>79</sup> Там само.

<sup>80</sup> Там само.

<sup>81</sup> [48] BNP Paribas` charter / BNP Paribas [Electronic source]. — Access mode : <http://www.bnpparibas.com/en/responsible-bank/bnp-paribas-charter>

<sup>82</sup> Там само.

<sup>83</sup> Там само.

У всіх регіонах, де BNP Paribas веде свою діяльність, вона тісно пов'язана саме з місцевою приналежністю. Насамперед банк живе для своїх економічних обов'язків, оборотних коштів для фінансування проектів клієнтів.

Крім того, BNP Paribas визнає, що на ній лежить відповідальність у трьох інших областях:

- відповідальність роботодавця: це означає, понад 200 000 співробітників BNP Paribas працюють в справедливих та гідних умовах та залишаються лояльними. BNP Paribas набирає і навчає кілька десятків тисяч нових співробітників щороку, кілька тисяч з них у Франції. Група зробила сильне свідоме рішення — сприяти гендерній рівності у всіх її формах, у тому числі встановлення точних цілей — просування жінок. Політика BNP Paribas в галузі зайнятості включає в себе пріоритети внутрішньої мобільності робочих місць і навчання;

- група виражає свою громадянську відповідальність, допомагаючи боротися з соціальним відчуженням та сприяючи розвитку освіти і культури. Банк намагається поширити свій вплив на суспільство та зробити його кращим, в рамках чого в BNP Paribas існують програми зі спеціальної допомоги бідним регіонам, мікрокредитування, підтримки благодійних організацій та підприємств соціальної економіки. Банківська громадянська активність проявляється також у корпоративній благодійній роботі, що виконується BNP Paribas Foundation, чия благодійна ініціатива включає освітні, культурні та проекти в галузі охорони здоров'я. Загальний річний бюджет вище, ніж 25 мільйонів €, що присвячені цій діяльності, половина з цього — кошти, направлені на соціальні проекти та освіту;

- екологічна відповідальність: BNP Paribas обмежує вплив на навколишнє середовище, а через географію своєї присутності — майже по всьому світу. Група розробила і впроваджує докладні політики, що стосуються кредитування

видів промисловості з урахуванням їх екологічного впливу та підтримує всебічні екологічні ініціативи через BNP Paribas Foundation.<sup>84</sup>

4. Корпоративна соціальна відповідальність. У 2001 році була формально запущена і посилена в 2010 році Корпоративна соціальна відповідальність Групи (КСВ), згідно якої політика BNP Paribas коріниться в чотирьох основних областях:

- економічна відповідальність: фінансування економіки у відповідності до етичних принципів;
- соціальна відповідальність: відповідальний і ефективний розвиток співробітників Банку;
- цивільна відповідальність: участь у вирішенні соціальних проблем, розвиток освіти та культури;
- екологічна відповідальність: боротьба зі зміною клімату.<sup>85</sup>

5. Ключові групи громадськості. Ключовими групами громадськості для банку є: акціонери, фінансові кола, споживачі послуг, співробітники, органи державної влади в регіонах присутності, ЗМІ, лідери громадських думок.

6. Ключові характеристики:

- сильна команда ради директорів;
- банк активно реагує на потреби клієнтів, пропонує високоякісні послуги;
- банк лідирує в корпоративній соціальній відповідальності;
- має ефективні корпоративні комунікації;
- високі стандарти етики бізнесу;
- чуйний до екологічних проблем.

Додатковими ознаками високого рівня репутації є те, що:

- BNP Paribas, входячи в трійцю найбільших банків, що представлені на французькому ринку, ефективно конкурує вдома і за кордоном;
- гнучко пристосовується до умов праці в інших географічних зонах;

<sup>84</sup> Там само.

<sup>85</sup> [52] Our corporate social responsibility / BNP Paribas [Electronic source]. — Access mode : <http://www.bnpparibas.com/en/responsible-bank/our-corporate-social-responsibility>

- клієнти задоволені якістю обслуговування.

7. **Позиціонування.** Основу для позиціонування та формування репутаційних стратегій BNP Paribas вбачає в фінансовій стабільності, побудові довгострокових відносин з клієнтами та визнанні своєї соціальної відповідальності. Фінансова група позиціонує себе, як «рішуче сучасну», пропонуючи клієнтам найсучасніші продукти та послуги.

8. **Репутаційні моделі.** Банк використовує такі репутаційні моделі, як:

- «Фінансове становище» — банк блискуче демонструє свої лідерські позиції в фінансових показниках як у Франції, так і в усіх країнах присутності;

- «Організація, як галузевий лідер» — фінансова група входить у трійцю потужніших банків Франції та знаходиться в лідерських позиціях в усіх країнах присутності;

- «Історія, як показчик майбутнього» — фінансова група зазначає, що її витоки сягають 1848 року, пропонуючи своїм клієнтам найякісніші послуги вже близько двох сторіч.

9. **Комунікаційна стратегія.** Одним із блискавичних прикладів вдалої кампанії банківського сектору стала кампанія «Parler vrai» — «Говори правду».

«Образ банківського сектору жахливо деградував під час кризи. Вкрай важливо відновити суспільну довіру.» Основною метою кампанії стало саме відновлення довіри клієнтів до BNP Paribas. Вдалим є слоган кампанії: «Давайте поговоримо реально», що допомагає розщепити атмосферу підозрілості з боку споживачів.

З 2008 року, вже з самого початку кризи, клієнти всіх банків стикались зі зростаючим рядом питань. BNP Paribas акцентував його близькість до клієнтів саме у тому середовищі, де клієнти більш автономні і очікували більшого вираження прозорості і простоти. Це знайшло відображення в загальній стратегії комунікації, яка зосереджена на прозорості та освіті. Банк сконцентрував свою увагу на розробленій платформі «Говори правду», яка

поєднала в собі філіальну мережу, рекламу і цифровий канали: Інтернет і соціальні мережі.<sup>86</sup>

Комерційний ролик, який транслювався з 20 листопада 2008 року, показав клієнтам відповіді на деякі з запропонованих ними питань, таких як: «З кризою ви будете продовжувати кредитувати?»; «Чи повідомите ви мене, що ці інвестиції ризиковані?»; «Спекулювання на моїх грошах» Ці питання також з'явилися на плакатах, представлених агентством з початку листопада. Відповіді на питання були забезпечені через рекламні канали за участю реальних консультантів банку і прес-оголошень.<sup>87</sup>

Сайт ([parlonsvrai.bnpparibas.net](http://parlonsvrai.bnpparibas.net)) містив всі питання в рекламі: там у повній мірі відповідали на поставлені запитання і пропонували користувачам задати інші питання. Цей сайт виводив клієнтів, в тому числі, в Твіттер ([bnpparibas\\_net](http://bnpparibas_net)) і простір, виділений для семінарів — «Справжня розмова».<sup>88</sup>

Ця концепція, в освітніх цілях, була випробувана протягом року в Парижі, і відтепер поширюється на всій мережі BNP Paribas у Франції. Це безкоштовні зустрічі, щоб допомогти клієнтам краще враховувати конкретні проблеми практичного життя в області грошей. Ці зустрічі проводяться працівниками банку від вмісту, наданого асоціації «Фінанси для всіх» (Інституту суспільної фінансової освіти), не пов'язаних з маркетингом банківського продукту.<sup>89</sup>

Іншим європейським банком, що було досліджено є Raiffeisen Zentralbank Österreich AG.

1. Загальна інформація. Raiffeisen Zentralbank Österreich AG — одна з найбільших австрійських банківських груп, кооперативний банк. Штаб-

<sup>86</sup> [47] BNP Paribas prône le «parler vrai» [Electronic source]. — Access mode : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/BNP-Paribas-prone-le-parler-vrai--42564.htm>

<sup>87</sup> Там само.

<sup>88</sup> Там само.

<sup>89</sup> Там само.

квартира знаходиться у Відні. Заснована в 1927 році. Сукупні активи групи RZB в кінці 2010 року склали близько євро 136,5 млрд євро.<sup>90</sup>

Raiffeisen Bank International є дочірньою компанією Raiffeisen Zentralbank. Компанія називає себе третьою за величиною банківською групою в Австрії, а журнал The Banker включив його в другу сотню найбільших банків світу. Raiffeisen належать дочірні банки в 15 країнах Центральної та Східної Європи, в тому числі, в Росії, Білорусії, Польщі, Чехії, Угорщини та в Україні (табл. 2.1).<sup>91</sup>

*Таблиця 2.1.* Кількість відділень та офісів продажів Raiffeisen Bank International в країнах Центральної та Східної Європи, (станом на травень 2012 р.)

Країна	Банк	Кількість відділень
Албанія	Raiffeisen Bank Albania	105
Боснія і Герцеговина	Raiffeisen Bank Bosna i Hercegovina	98
Болгарія	Raiffeisenbank Bulgaria	184
Косово	Raiffeisen Bank Kosovo	54
Хорватія	Raiffeisenbank Austria	81
Польща	Raiffeisen Bank Polska	438
Румунія і Молдова	Raiffeisen Bank	540
Росія	ZAO Raiffeisenbank	192
Сербія	Raiffeisen banka	85
Словаччина	Tatra Banka	155
Словенія	Raiffeisen Banka	17
Чехія	Raiffeisenbank	130
Україна	Raiffeisen Bank Aval	828

<sup>90</sup> [53] Raiffeisen Zentralbank / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Raiffeisen\\_Zentralbank](https://ru.wikipedia.org/wiki/Raiffeisen_Zentralbank)

<sup>91</sup> Там само.

2. Історія. У 2005 році група Raiffeisen Bank International придбала 93,5% акцій банку «Аваль» за 1,028 млрд \$.

Крім того, з 2005 року на Україні частиною Raiffeisen Bank International є Український процесінговий центр, який обробляє операції по платіжних картах для банків групи Raiffeisen в Угорщині, Хорватії, Албанії, Косово, Україні, а також для екваєрів безконтактних платежів в Австрії.<sup>92</sup>

Слід зазначити практичну відсутність висвітлення історії банку, його місії, візії та цінностей, а також даних про КСВ на офіційному сайті та, взагалі, в мережі інтернет, що свідчить про обмеженість доступу до інформації.

5. Ключовими групами громадськості для банку є: акціонери, фінансові кола, споживачі послуг, співробітники, органи державної влади в регіонах присутності, ЗМІ, лідери громадських думок.

6. Ключові характеристики:

- сильна команда ради директорів;
- банк активно реагує на потреби клієнтів, пропонує високоякісні послуги;
- банк має ефективні корпоративні комунікації;
- високі стандарти етики бізнесу.

7. Позичіонування. Більшість контенту створюють фінансові показники та види пропонованих послуг, що дає змогу зробити висновок, що вони і стають основою для позиціонування Raiffeisen Zentralbank Österreich AG банку, а репутаційна стратегія базується на основах фінансової потужності.

8. Репутаційні моделі:

- «Фінансове становище» — банк акцентує увагу на фінансових показниках своєї діяльності, встановлюючи їх як основу для позиціонування;
- «Акцент на товарах і послугах» — Raiffeisen Zentralbank Österreich активно використовує свої товари та послуги для комунікації з клієнтами.

---

<sup>92</sup> Там само.

9. Комунікаційні стратегії. Для комунікації з клієнтами банк активно використовує печатну рекламну продукцію (див. рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Зразки печатної рекламної продукції Raiffeisen Zentralbank Österreich AG

Розробляючи комунікаційні стратегії, банк розподіляє їх на дві групи: для корпоративних клієнтів та приватним особам. Увагу останніх банк привертає, акцентуючи їх потреби в житлі чи автомобілі. Основним повідомленням, що банк доносить до корпоративних клієнтів, є надійність в процвітанні їх бізнесу.

За часів фінансової кризи 2008 року, банк зосередив свою комунікацію на питаннях стабільності фінансових показників групи, своїй соціальній діяльності — наприклад, Raiffeisen представляв пісенний конкурс Євробачення у 2008 році).

Отже, репутаційний аудит європейських банків вказує на наступні особливості їх репутаційного менеджменту:

- чітке розмежування каналів та комунікаційних повідомлень для різних цільових аудиторій;
- увага до соціальної діяльності, відповідальності бізнесу;
- позиціонування, як галузевих лідерів на своїй території поширення, стабільність фінансових показників, потужність групи;
- акцент на гнучкості банку відповідно до клієнтських побажань, якість сервісу, побудові довгострокових відносин з клієнтами;

- «відкритість» банку по відношенню до своїх клієнтів, прозорість його діяльності.

## 2.2. Особливості функціональної діяльності та репутаційні характеристики українських представництв банків: Укрсиббанку, як частини BNP Paribas Group та Raiffeisen Банку Аваль

Одним з видів фінансової діяльності є банківська діяльність, яка здійснюється організаціями зі спеціальним правовим статусом — банками. Банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність».<sup>93</sup>

До банківської системи входять:

- Національний банк України — центральний банк України, центральний орган державного управління у сфері банківської діяльності;

- комерційні банки — організації, що безпосередньо здійснюють банківські операції; створюються в певних організаційно-правових нормах (відкритого акціонерного товариства, пайового банку); залежно від комплексу банківських послуг, що надаються цими організаціями, розрізняють універсальні банки (можуть здійснювати різні види банківської діяльності та банківських операцій) і спеціалізовані, а саме: ощадні, іпотечні, інвестиційні, розрахункові (клірингові); за критерієм форми власності, на базі якої функціонують банки, — державні (створюються за рішенням Кабінету Міністрів України) та недержавні банки (рішення про створення приймають

---

<sup>93</sup> [27] Про банки і банківську діяльність : закон України від 07 груд. 2000 р. № 2121-III // Відом. Верховної Ради України. — 2001. — № 5-6, Ст. 30 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-1>

фізичні особи та юридичні особи, що не належать до сфери державної власності).<sup>94</sup>

Відповідно до статті 1 Закону України «Про банки і банківську діяльність», банківська діяльність включає в себе такі групи банківських операцій, як:

- залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб;
- розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;
- відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб.<sup>95</sup>

Таким чином законодавець дещо звужує сферу банківської діяльності. Проте метою такого визначення є виділення основних операцій, здійснювати які у сукупності мають право лише банки. Поряд з цими трьома видами операцій банки, а у визначених законами України випадках — також і інші юридичні особи, мають право здійснювати і інші операції, пов'язані з операціями, які складають зміст банківської діяльності.

У зв'язку з цим, поняття «банківська діяльність» має розглядатись у широкому та у вузькому розумінні. У широкому розумінні під банківською діяльністю розуміються всі види операцій, які можуть здійснювати відповідно до законодавства банки, а у визначених законом випадках — інші юридичні особи. У вузькому розумінні банківська діяльність включає в себе лише ті операції, які виділяють банк з числа інших фінансово-кредитних установ.<sup>96</sup>

Банківські операції прийнято поділяти на активні, пасивні та комісійні.

Активні операції полягають у використанні ресурсів банку, зокрема надання кредитів. На думку В.М. Усоскіна, активні операції комерційного банку можна розділити на 4 великі групи:

- кредитні операції або позички;

<sup>94</sup> [27] Про банки і банківську діяльність : закон України від 07 груд. 2000 р. № 2121-III // Відом. Верховної Ради України. — 2001. — № 5-6, Ст. 30 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-1>

<sup>95</sup> Там само.

<sup>96</sup> [5] Ващенко Ю. В. Банківське право : Навч. посібник / Ю. В. Ващенко — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 344 с/

- інвестиції в цінні папери;
- касові операції;
- інші активи.<sup>97</sup>

Пасивні операції — це операції, які полягають у залученні грошових коштів — фізичних та юридичних осіб — клієнтів банку, депозити або вклади.<sup>98</sup>

Комісійні операції — це здійснення банками посередницької діяльності, зокрема, обслуговування платежів клієнтів, інкасація, зберігання валютних цінностей та цінних паперів та інші.<sup>99</sup>

Банківська діяльність здійснюється на підставі певних принципів. На думку О. П. Орлюк, основними принципами банківської діяльності можна визначити:

- незалежність банків у своїй діяльності, їх економічна самостійність;
- невторчання органів державної влади та місцевого самоврядування в діяльність банків, за винятком випадків, установлених законодавством, зокрема, в межах організації Національним банком банківського регулювання та банківського нагляду;
- розмежування відповідальності між банками та державою;
- обов'язковість отримання банками ліцензій на здійснення банківських операцій, передбачених законодавством;
- обов'язковість дотримання банками встановлених НБУ економічних нормативів для підтримання стабільності банківської системи країни та захисту інтересу клієнтів;
- закріплення за банками права оперативної самостійності у виборі клієнтів та видів операцій, за якими він буде спеціалізуватися;
- забезпечення фізичним та юридичним особам права вільного вибору банку;

---

<sup>97</sup> Там само.

<sup>98</sup> Там само.

<sup>99</sup> Там само.

- забезпечення виконання банком взятих на себе майнових зобов'язань перед клієнтами та третіми особами, в першу чергу — повернення грошових коштів вкладникам банків.<sup>100</sup>

Для визначення функціональної діяльності українських банків було проведено дослідження джерел, глибинні інтерв'ю з представниками відповідних банків та анкетування співробітників, виявлено та проаналізовано інформацію, проведено репутаційний аудит за такими показниками:

1. Загальна інформація про поле діяльності.
2. Історія банку.
3. Місія, візія, цінності.
4. Корпоративна соціальна відповідальність.
5. Ключові групи громадськості.
6. Ключові репутаційні показники.
7. Позиціонування.
8. Моделі репутаційного менеджменту.
9. Комунікаційні стратегії.

1. Загальна інформація. «УкрСиббанк» — український банк, що входить в двадцятку найбільших банків України. Зареєстрований 18 червня 1990 року. Майже 85% акцій належить французькій фінансовій групі BNP Paribas, решта 15% — Європейському банку реконструкції та розвитку. Станом на 1 січня 2014 року загальні активи УкрСиббанку становили 24,112 млрд грн., прибуток банку у 2013 році становив 24,503 млн грн., що в 2,7 рази менше, ніж аналогічний показник 2012 р.<sup>101</sup>

Банк надає повний комплекс банківських послуг для юридичних та фізичних осіб. Станом на березень 2014 року обслуговує понад 2 млн

<sup>100</sup> Там само.

<sup>101</sup> [39] УкрСиббанк / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/УкрСиббанк>

роздрібних клієнтів, 250 тис. підприємств середнього та малого бізнесу та 4 тис. великих компаній.<sup>102</sup>

2. Історія. Історія УкрСиббанку починається з 1990 р. Перші два роки на фінансовому ринку банк виступав як Харківський регіональний банк, який обслуговував великих корпоративних клієнтів. У 1996 р. банк починає відкривати філії в інших регіонах України, а з 2000 р. будує ефективну роздрібну мережу. Активно працюючи з фізичними та юридичними особами, УкрСиббанк постійно розширює перелік банківських послуг і продуктів та завойовує нові ринкові частки. З 2000 р. банк стабільно утримує позиції лідера на ринку інвестицій, неодноразово отримуючи титул кращого інвестиційного банку країни.<sup>103</sup>

Вже у 2003 р. УкрСиббанк перетворюється на національного лідера, упевнено входячи до десятки провідних банків України. У квітні 2006 р. стратегічним інвестором УкрСиббанку з часткою 51% стала одна з найбільших у світі фінансових груп BNP Paribas. У 2009 р. частка була збільшена до 81,42%, а у 2010 до 99,99%. У серпні 2011 р. завершилася процедура придбання 15% акцій УкрСиббанку Європейським банком реконструкції та розвитку, таким чином, частка BNP Paribas склала 84,99%.<sup>104</sup>

Інтеграція до групи компаній BNP Paribas відкрила УкрСиббанку нові можливості: причетність до світового бренду, використання прогресивного світового досвіду, перехід на нові стандарти менеджменту. Якісне зростання супроводжує розвиток банку в усіх сегментах. Станом на 2014 рік, УкрСиббанк обслуговує понад 2 млн роздрібних клієнтів, 250 тис. підприємств середнього та малого бізнесу та 4 тис. великих компаній.<sup>105</sup>

У зв'язку із заявою про звільнення за угодою сторін з 31 березня припинені повноваження голови правління банку — Філіпа Жоанье, замість нього призначено Філіпа Дюмеля. Жоанье був керівником банку протягом 3

---

<sup>102</sup> Там само.

<sup>103</sup> Там само.

<sup>104</sup> Там само.

<sup>105</sup> Там само.

років і 8 місяців. Дюмель приступить до виконання обов'язків після отримання письмової згоди Національного банку.<sup>106</sup>

3. Місія, візія, цінності. Місія Укрсиббанку задекларована таким чином: «Укрсиббанк працює, щоб задовольнити вимоги найвибагливішого клієнту».

Цілі Укрсиббанку в свою чергу задекларовані так:

- ми працюємо, щоб задовольнити потреби наших клієнтів у фінансовому обслуговуванні, створюючи й розвиваючи банківські продукти й послуги, ґрунтуючись на конкурентному ціноутворенні й високому професіоналізмі персоналу;

- ми розвиваємо потенціал колективу, стимулюючи майстерність, постійне зростання професіоналізму й творчий підхід до справи;

- ми обмежуємо ризики проведення банківських операцій, піклуємося про зміцнення стабільності й надійності Банку;

- ми прагнемо поєднувати зростання й підвищення ефективності роботи, створюючи внутрішні операційні системи, що втілюють у собі найкращу банківську практику.

4. Корпоративна соціальна відповідальність. АТ «УкрСиббанк» надає різноманітні послуги приватним і корпоративним клієнтам, керуючись найвищими стандартами етики і Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Принципи Корпоративної соціальної відповідальності закладені в основних 4-х напрямках:

- економічна відповідальність — фінансування економіки відповідно до етичних принципів;

- соціальна відповідальність — відповідальний і ефективний розвиток співробітників Банку;

- цивільна відповідальність — участь у вирішенні соціальних проблем, розвиток освіти і культури;

---

<sup>106</sup> [40] УкрСиббанк сменил председателя правления / delo.ua [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://delo.ua/finance/ukrsibbank-smenil-predsedatelja-pravlenija-293338/>

- охорона довкілля — боротьба з негативним впливом на довкілля в результаті власної діяльності.<sup>107</sup>

Принципи діяльності УкрСиббанку також базуються на положеннях таких міжнародних ініціатив:

- Глобальний Договір ООН (UN Global Compact);
- Кліматичні принципи (The Climate Principles);
- Екваторіальні принципи (The Equator Principles).

УкрСиббанк є відповідальним банком. Довіра клієнтів — основна цінність для АТ «УкрСиббанк» (рис. 2.3).<sup>108</sup>



**Рис. 2.3.** Принципи та обов'язки «УкрСиббанку»

<sup>107</sup> [14] Корпоративна соціальна відповідальність / УкрСиббанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/uk/pid9250/corporate-social-responsibility.htm>

<sup>108</sup> Там само.

Для банку створення збалансованих і довгострокових ділових відносин з нашими клієнтами означає:

- слухати і чути наших клієнтів;
- пропонувати їм найкращий сервіс;
- давати можливість приймати самостійні рішення і реалізовувати власні проекти.<sup>109</sup>

АТ «УкрСиббанк» знаходиться на постійному зв'язку з громадськістю і надає клієнтам повну і достовірну інформацію про послуги, продукти, сервіси.

Для забезпечення постійного стабільного розвитку та виконання зобов'язань з економічної відповідальності АТ «УкрСиббанк» встановлює підвищені вимоги до проектів фінансування таких сфер економічної діяльності:

- оборонна промисловість;
- ядерно-енергетичний сектор;
- видобування корисних копалин;
- виробництво органічних і неорганічних продуктів.<sup>110</sup>

Банківські працівники є основою для стабільного розвитку АТ «УкрСиббанк». Банк підтримує і розвиває всіх працівників з моменту їх приєднання до Банку і впродовж всієї кар'єри. Департамент менеджменту персоналу відіграє ключову роль в реалізації такого підходу, що включає також:

- забезпечення принципу рівноправності працівників і кандидатів на роботу;
- мотивацію співробітників і залучення високопрофесійних фахівців, а також підтримку молодих талантів (Програми стажування студентів/випускників ВНЗ), забезпечення для них гідних умов праці та інвестування ресурсів в розвиток їх сильних сторін;

---

<sup>109</sup> Там само.

<sup>110</sup> Там само.

- сприяння внутрішньобанківському кар'єрному зростанню співробітників.<sup>111</sup>

АТ «УкрСиббанк» є спонсором фестивалю французьких культурних подій «Французька весна», підтримує Київський літературно-меморіальний музей М. Булгакова, творчий проект з новим поглядом на сучасний романтичний Париж — «Париж, як він є». АТ «УкрСиббанк» має благодійний проект для дитячих будинків — «Справжні подарунки — розумна благодійність». Також, Банк має спільний проект УкрСиббанку та Всеукраїнської благодійної організації «Даун Синдром» — «Срібна монетка».<sup>112</sup>

АТ «УкрСиббанк» є учасником непромислового бізнесу, проте, як один з найбільших банків країни, не може залишатися осторонь від загрози негативної зміни клімату і глобального потепління. Екологічна відповідальність Банку реалізується в різноманітних продуктах і послугах.

Існують два способи впливу Банку на довкілля:

- прямий вплив — безпосередній вплив, який проявляється при використанні працівниками будівель та приміщень Банку, споживанні ресурсів і т.ін.;

- непрямий вплив — вплив роботи Банку на результати діяльності наших клієнтів: фізичних осіб або корпоративних клієнтів, а також наших партнерів і постачальників.<sup>113</sup>

Незалежно від способу впливу, Банк докладает максимум зусиль, як відносно зниження негативних наслідків, так і відносно збільшення позитивного впливу на довкілля. В рамках зменшення прямого впливу на довкілля, в Банку активно впроваджується проект «Зелений офіс». Це концепція управління організацією, яка націлена на зменшення негативного впливу діяльності Банку на довкілля шляхом раціонального використання ресурсів та енергії.

<sup>111</sup> Там само.

<sup>112</sup> [35] Соціальні проекти / УкрСиббанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/uk/pid1131/social-projects.html>

<sup>113</sup> Там само.

Основними цілями проекту «Зелений офіс» є:

- підвищення рівня раціонального використання ресурсів (скорочення використання електроенергії, водних ресурсів, паперу і т. і.);
- популяризація серед працівників Банку дбайливого відношення до ресурсів і довкілля;
- раціональне управління відходами. Впровадження правил повторного використання ресурсів, сортування відходів для належної переробки і т.д.<sup>114</sup>

Відносно контролю і оптимізації непрямого впливу на довкілля, дії УкрСиббанку виражаються в:

- створенні банківських продуктів, метою яких є не лише задоволення потреб клієнта, а й позитивний вплив на довкілля;
- включенні екологічних критеріїв в процес відбору проектів, які банк фінансує — встановлення особливих умов фінансування певних секторів промисловості;
- включенні екологічних критеріїв в процес вибору постачальників — серед рівних за показниками перевага віддається тим постачальникам, які активно впроваджують і використовують в своїй діяльності принципи корпоративної соціальної відповідальності. При цьому банк рекомендує клієнтам і контрагентам зменшувати їх негативний вплив на довкілля.<sup>115</sup>

5. Ключові групи громадськості. Ключовими групами громадськості для банку є: акціонери, фінансові кола, споживачі послуг, співробітники, органи державної влади України, ЗМІ, лідери громадських думок.

6. Ключові характеристики:

- сильна команда ради директорів, переважно французів;
- банк активно реагує на потреби клієнтів, пропонує високоякісні послуги;
- банк лідирує в корпоративній соціальній відповідальності;
- має ефективні корпоративні комунікації;

---

<sup>114</sup> Там само.

<sup>115</sup> Там само.

- високі стандарти етики бізнесу;
- чуйний до екологічних проблем.

Додатковими ознаками високого рівня репутації є те, що:

- УкрСиббанк, входячи до BNP Paribas Group, має великий потенціал у фінансовій потужності, що дає йому змогу конкурувати на українському ринку банківських послуг;
- клієнти задоволені якістю обслуговування, на яку робиться акцент в позиціонуванні банку.

7. Позиціонування. Отже, основою для позиціонування та формування репутаційних стратегій для АТ «УкрСиббанк» є належність до великої європейської групи BNP Paribas та високий рівень якості послуг та соціальній відповідальності.

За результатами анкетного опитування ключової групи громадськості — співробітників, начальників відділень — було встановлено, що найважливішими та найвпливовішими факторами для успішної діяльності банку є:

- якість та спектр послуг, що надаються;
- його надійність та стабільність;
- високий рівень показників діяльності;
- швидкість надання банківських послуг;
- рекомендації ділових партнерів;
- популярність та імідж банку;
- розгалуженість системи філій;
- забезпечення конфіденційності фінансової інформації.

8. Репутаційні моделі: «Фінансове становище», «Директор, як очевидний символ», «Організація, як галузевий лідер».

9. Комунікаційні стратегії. Комунікаційна політика АТ «УкрСиббанк» базується на наступних основних принципах:

- відкритість — інформація про результати діяльності банку не є закритою та конфіденційною, отримати її можна із відкритих публічних джерел (веб-сайт, прес-служба, відділення банку, ЗМІ);

- доступність — інформація надається просто, чітко, коротко, зрозуміло, «людською мовою»;

- взаємоузгодженість — офіціальна позиція з питань діяльності повинна розділятися усіма співробітниками банку. Населення не повинно отримувати інформацію, яка суперечить офіціальній (умови, продукти, стратегія, рекламні кампанії);

- змістовність — конкретна інформація, яка ґрунтується на перевірених фактах;

- емоціональність — банк намагається установити емоціональний зв'язок з респондентом;

- інноваційний — нестандартний новаторський підхід до подачі інформації;

- зворотній зв'язок — двосторонній процес — відгуки аудиторії здатні вплинути на процеси, які відбуваються в банку;

- безперервність — комунікація здійснюється постійно, через різноманітні канали.

Для досягнення основної комунікаційної цілі просування послуг, а саме забезпечення впізнання на зовнішньому ринку, необхідно вирішити наступні задачі:

- досягти стійкої позиції АТ «УкрСиббанк» шляхом надання та просування на міжнародний ринок якісних банківських послуг;

- активне просування на ринок нових послуг як традиційними, так і нетрадиційними засобами реклами;

- інформування цільових аудиторій про традиційні банківські послуги;

- впровадження в діяльність банку програми, яка б включала стандарти щодо обслуговування усіх сегментів;

- розробка програми PR-заходів та принципів взаємодії з представниками ЗМІ;
- створення позитивного іміджу банку на території інших країн;
- використання єдиної банківської символіки та єдиної стилістики подачі рекламних матеріалів усіма торговими точками та філіалами банку;
- впровадження комплексної системи управління взаємовідносинами з клієнтами (приборна панель).

Механізмом реалізації цілей та задач просування послуг банку на зовнішній ринок є розробка та здійснення рекламних кампаній, які включають іміджеву рекламу, агресивну рекламу нових видів банківських послуг, рекламу традиційних банківських послуг (окремо для кожної послуги).

Відділом реклами АТ «УкрСиббанк» була розроблена концепція просування на ринок банківських послуг, яка включає в себе рекламу наступних видів послуг:

1. Послуги доступу до Інтернету для фізичних та юридичних осіб.
2. Послуги контакт-центру (телефон гарячої лінії) безкоштовно.
3. Традиційні послуги банку, а саме: розрахунково-касове обслуговування; надання споживчих кредитів, кредитів на придбання нерухомості та автомобілів; депозитні вклади під відсотки; оформлення пластикових карт для фізичних та юридичних осіб, у тому числі соціальних та пенсійних; операції з чеками; обслуговування зарплатних проектів підприємств; страхування; відкриття поточних рахунків у національній та іноземній валютах; грошові перекази в межах та за межами України тощо.
4. Нові послуги банку (тимчасові та постійні акції по існуючим та новим програмам).

Механізм формування комерційної реклами банку можна подати як таку послідовність дій:

- визначення стратегічних цілей (формування комунікації здійснюється під впливом факторів, пов'язаних з розвитком марки банку, впливом конкуренції, особливостями конкретних банківських продуктів);

- визначення стратегічних об'єктів впливу (реальна та потенційна клієнтура, партнери, тобто комерційна мережа або бізнес-середовище, стосовно якого буде здійснюватися інтенсивна рекламна політика);

- визначення творчої концепції.

Не менш важливим засобом реклами банківської продукції є пряма поштова розсилка. Її суть полягає у тому, що конкретний спеціаліст, зокрема фінансовий консультант, здійснює розсилку рекламних листівок по місцю проживання потенційних та постійних клієнтів. Даний вид реклами забезпечує досить високу вірогідність ознайомлення клієнта з інформацією. Однак, із-за дефіциту часу та коштів на здійснення розсилки рекламних листівок, практикується це досить рідко, що виступає найбільшим недоліком такого виду реклами.

Однак, стратегія формування банківського іміджу не вичерпується рекламними заходами, включаючи в себе всі зовнішні прояви діяльності банку, серед яких важливе місце займає прямий маркетинг.

Прямий маркетинг або особистий продаж припускає використання індивідуальних комунікаційних каналів між банком та споживачем його послуг. Основними засобами особистого продажу є:

- особисте спілкування, пов'язане з консультуванням і наданням послуг;
- телефонні бесіди;
- контакт зі споживачем з використанням поштового зв'язку.

Детальніше, комунікаційні та репутаційні стратегії УкрСиббанку будуть розкриті в третьому розділі роботи.

Наступним розглядається Райффайзен Банк Аваль, як українське представництво Raiffeisen Zentralbank Österreich.

1. Загальна інформація. Широкий перелік стандартних та новітніх банківських послуг надаються більш ніж 3 млн клієнтам Райффайзен Банку Аваль через загальнонаціональну мережу, до якої станом на 1 липня 2014 року

входили 713 відділень у великих містах, обласних та районних центрах у всіх регіонах України.<sup>116</sup>

Райффайзен Банк Аваль залишається лідером із якості обслуговування в українському банківському секторі. За оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація Райффайзен Банку Аваль перевищує середньоринкову. У 2013 році банк отримав кілька відзнак, включаючи нагороду компанії Visa International «Банк високої платіжної культури та високої якості клієнтського портфеля». Крім того, Інформаційний центр банку входить до трійки найкращих кол-центрів України за результатами загальнонаціонального рейтингу.<sup>117</sup>

Вагомі успіхи банку традиційно визнають і в Україні, і за її межами впливові видання та експерти, рейтингові компанії, партнери та клієнти. Упродовж 2013-2014 років банк отримав чимало нагород, які він виборов у різноманітних рейтингах та конкурсах. Так, у 2013 році Райффайзен Банк Аваль став найкращим у декількох номінаціях щорічної банківської премії Ukrainian Banker Awards, започаткованої всеукраїнським фінансово-економічним тижневиком «Інвестгазета». Зокрема, переміг у номінаціях «Банк для підприємців» (1 місце) і «Кращий аграрний банк» (2 місце) та був відзначений у номінації «Фінансовий успіх року».<sup>118</sup>

«Найстабільнішим (найнадійнішим) банком з іноземним капіталом», «Найбільш упізнаваним банківським брендом», «Найкращим банком для малого та середнього бізнесу» та «Найкращим банком у сфері агрокредитування» було відзначено Райффайзен Банк Аваль і в межах рейтингів ділового видання «Контракти». Він також очолив рейтинг українських банків за надійністю депозитних вкладів, який щопівроку складають експерти в рамках проекту «Реальна економіка». Як найстійкішу

---

<sup>116</sup> [26] Про банк / Райффайзен Банк Аваль [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.aval.ua/about/>

<sup>117</sup> Там само.

<sup>118</sup> Там само.

фінансову установу для фізичних осіб було відзначено Райффайзен Банк Аваль у межах рейтингу порталу «Мінфін».<sup>119</sup>

За підсумками 2013 року учетверте поспіль компанія Visa International відзначила Райффайзен Банк Аваль як «Банк високої платіжної культури та якісного клієнтського портфеля».<sup>120</sup>

Райффайзен Банк Аваль також посів друге місце в загальній таблиці рейтингу «50 провідних банків України 2014 року», опублікованого Видавничим домом «Комерсант-Україна», і ввійшов до трійки найприбутковіших банків країни за версією цього рейтингу. Загалом «Комерсант-Україна» відзначив Райффайзен Банк Аваль серед найкращих фінансових установ країни у 12 номінаціях рейтингу.

Банк прагне й надалі підвищувати якість обслуговування клієнтів, використовуючи свій досвід та досвід банків-членів групи Райффайзен Банк Інтернаціональ, а також новітні технології.

3. Місія, візія, цінності. Бачення, місія та цінності Райффайзен Банку Аваль належать до найголовніших документів, що визначають правила життєдіяльності банку. Задача підрозділів, що працюють в сфері корпоративних комунікацій, — постійно комунікувати ці засади як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторій, а також дотримуватися їх норм і принципів при маркетингових та PR кампаній.<sup>121</sup>

Бачення: Райффайзен Банк Аваль є провідним банком в Україні. Маркетингова та PR діяльність провідного банку має відповідати найвищим професійним стандартам із постійним використанням механізмів контролю якості та ефективності цієї діяльності.

Місія:

- «як провідний банк, ми прагнемо стати банком номер один за розміром активів»;

---

<sup>119</sup> Там само.

<sup>120</sup> Там само.

<sup>121</sup> [29] «Райффайзен Банк Аваль» : Стратегія корпоративних комунікацій : Внутрішній документ. Проект.

- «наша ціль — бути першим серед банків за часткою ринку у визначених нами сегментах»;

- «прибутковість власного капіталу банку відповідає очікуванням наших акціонерів та перевищує відповідні показники найбільших банків на українському ринку»;

- «ми є першим банком, до якого звертаються за фінансовими послугами в Україні, завдяки підтримуванню довгострокових відносин зі своїми клієнтами та найвищого рівня визнання банку на ринку». <sup>122</sup>

Успіх Банку має забезпечуватися та підтримуватися низкою заходів, що ґрунтуються на успішній маркетинговій політиці та репутаційному менеджменті. Маркетингова та репутаційна складові діяльності Райффайзен Банку Аваль є невід'ємною часткою загальної стратегії Банку. Репутація є найважливішим нематеріальним активом Банку, задля її підтримки банк вживає всіх необхідних заходів.

Визнання банку ґрунтується на таких чинниках як:

- загальна доступність наших послуг через найкращу в країні мережу відділень та філій;

- швидке прийняття рішень завдяки чітко регламентованим процесам;

- найвища визнана якість обслуговування приватних клієнтів;

- найкращі рішення для корпоративних клієнтів, що поєднують знання місцевого ринку та передовий міжнародний досвід. <sup>123</sup>

Однією із складових підвищення якості сервісу в усіх підрозділах банку є широке застосування цілеспрямованої політики внутрішньої комунікації, покликаної підвищувати мотивацію співробітників, створювати командний дух та зміцнювати корпоративну культуру банку. Співробітники банку мають не лише впроваджувати бізнес-стратегію, але й формувати позитивне ставлення клієнтів до Райффайзен Банку Аваль у довгостроковій перспективі:

---

<sup>122</sup> Там само.

<sup>123</sup> Там само.

- ми розуміємо своїх клієнтів і прагнемо підтримувати з ними довгострокові відносини. Відносини з клієнтами формуються та підтримуються фахівцями найвищої кваліфікації, які надають послуги відмінної якості через найкращу в країні мережу відділень та філій;

- ми зосереджуємо увагу на задоволенні потреб клієнтів та високо цінуємо наші відносини з ними. Ми постійно поповнюємо перелік продуктів та послуг для клієнтів і активно використовуємо метод перехресного продажу між бізнес-сегментами.<sup>124</sup>

Достовірна та вичерпна інформація про банк та його послуги має доводитися різноманітними каналами комунікацій відповідно до найвищих стандартів прозорості та відкритості. Надання цієї інформації клієнтам є безперечним пріоритетом у роботі підрозділів банку, пов'язаних з комунікаціями. Саме на базі цього банк будує довготривалі відносини з клієнтами. Загальні цінності

Зосередження на потребах клієнтів:

- ми надаємо клієнтам фінансові послуги найкращої якості;
- ми дотримуємося найвищих професійних стандартів;
- ми проявляємо гнучкість, щоб досягти швидкого реагування на потреби клієнтів;

- ми формуємо довгострокові відносини, які створюють цінності для наших клієнтів, акціонерів, працівників та суспільства.

Підвищення цінності для акціонерів

- ми прагнемо неперервного стійкого зростання цінності акціонерного капіталу шляхом досягнення максимального показника його прибутковості;

- ми досягаємо найвищих результатів діяльності та розширюємо свої можливості для виконання поставлених бізнес-цілей.<sup>125</sup>

Підтримання загальноприйнятих етичних цінностей:

---

<sup>124</sup> Там само.

<sup>125</sup> Там само.

- ми працюємо та розвиваємо свої відносини відповідно до загальноприйнятих етичних цінностей;

- ми піклуємося про потреби людей, поважаємо людську гідність та цінуємо різноманітність думок;

- ми дотримуємося моральних, етичних та правових норм. Ми проявляємо цілісність у виконанні своїх обіцянок.

Банк є відповідальним членом українського суспільства. У основі стійкого зростання — відповідальність перед партнерами, клієнтами, працівниками і українським суспільством, інвестиції в розвиток нових технологій, постійне вдосконалення технологій та процесів. Ми цінуємо та поважаємо наших акціонерів, австрійську банківську групу Райффайзен. Крайні напрацювання групи, включаючи досвід інших банків мережі в Центральній та Східній Європі, активно використовуються в роботі комунікаційних підрозділів Райффайзен Банку Аваль.

4. Соціальна відповідальність. АТ «Райффайзен Банк Аваль» є соціально відповідальною установою. Це визначається його позицією стосовно країни, суспільства, персоналу, навколишнього середовища. У банку переконані, що стабільний та довготривалий розвиток діяльності можливий лише за умови підтримки соціально важливих ініціатив суспільства, належного рівня соціального забезпечення працівників, впровадження екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій, тощо.

Відповідальність банку перед суспільством знаходить відображення в надійності фінансового інституту, прозорому веденні бізнесу, взаємодії з місцевою громадою та місцевою владою, відповідальності перед споживачами (висока якість продуктів і послуг), пропозиції достойних робочих місць, гарантії належних умов праці, а також в екологічній відповідальності та активній благодійній і спонсорській діяльності.

Банк усвідомлює свою всебічну відповідальність та прагне стати компанією, дружньою до людей.

Принципами Банку є:

- стабільність, надійність;
- прозорість ведення бізнесу та бізнес-етика;
- благодійність та спонсорство.<sup>126</sup>

АТ «Райффайзен Банк Аваль» повною мірою та своєчасно виконує усі свої зобов'язання, забезпечуючи прозору фінансову звітність, сплату податків, офіційну заробітну платню персоналу, відкритість та прозорість у взаємовідносинах із клієнтами, партнерами, акціонерами, співробітниками та представниками влади.

У своїй діяльності банк чітко дотримується вимог чинного законодавства України, а також керується високими стандартами ведення соціально відповідального бізнесу, визначеними його материнською компанією — Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ (Австрія). Ці стандарти спрямовані на посилення клієнтської довіри, задоволення інтересів споживачів та підтримку високого іміджу банків Групи Райффайзен у Центральній та Східній Європі.

Ділові стосунки та бізнес-етика регламентуються у банку власним Кодексом поведінки працівників.

Райффайзен Банк Аваль докладає максимум зусиль для того, щоб залишатися найкращим роботодавцем для своїх співробітників, ставлячись до них із повагою до персоналу та сповідуючи принципи справедливості. Серед його завдань — надихати працівників бути відповідальними лідерами. Етична поведінка та повага до етнокультурних та інших відмінностей між людьми, чи то клієнтів, чи персоналу, є основою ділової практики установи.

У 2013 році Райффайзен Банк Аваль традиційно здійснював активну благодійну та спонсорську діяльність на рівні Центрального офісу та регіональних дирекцій. Протягом року банк профінансував чимало благодійних та спонсорських проектів.

Пріоритетними напрямками благодійництва банку залишається підтримка дитячих будинків та шкіл-інтернатів, а також дитячих медичних закладів та благодійних фондів, які опікуються дітьми.

---

<sup>126</sup> Там само.

Пріоритетними об'єктами для спонсорської підтримки з боку банку є довгострокові проекти, спрямовані на розвиток української самосвідомості, культури, освіти, мистецтва та на пропаганду кращих європейських цінностей.

У минулому році банк підтримав низку благодійних та спонсорських проектів на загальну суму близько 3,5 млн грн.

Благодійна діяльність ініціюється та підтримується адміністрацією та профспівковою організацією працівників банку.

Традиційно фінансова установа надавала суттєву підтримку дитячим будинкам та дитячим медичним закладам в Україні. Крім того, в банку застосовувалися такі форми благодійності, як волонтерство, донорство, збір благодійних пожертвувань на лікування тяжкохворих дітей у рамках співпраці з благодійним фондом «Запорука», передача вихованцям дитячих будинків подарунків, придбаних за власні кошти співробітників тощо.

Протягом 2013 року було проведено чимало добродійних акцій. Серед них — благодійна акція у Бабанській спеціальній школі-інтернаті у Черкаській області, якою банк опікується протягом кількох років. У рамках акції банк подарував навчальному закладу тенісні столи, дитячі комп'ютери, набори для різних рольових ігор, канцтовари, іграшки, настільні ігри, засоби гігієни, солодощі для вихованців. Для розвитку дітей банк запросив у якості учасників волонтерської акції відомих українських музикантів із продюсерського центру Jazz in Kiev, які влаштували для них справжній майстер-клас із основ джазу. За кошти банку в школі-інтернаті також спорудили спортивний майданчик.

Протягом 2013 року банк надав підтримку на реалізацію благодійних, культурно-мистецьких проектів та соціальних програм таких фондів та організацій:

- Благодійного фонду «Сприяння розвитку мистецтв» на підтримку культурно-мистецької діяльності;
- Міжнародного благодійного фонду «Відродження Києво-Могилянської академії» для святкування Дня академії;

- ТОВ «Києво-Могилянська бізнес школа» для організації друку журналу «Innovations»;
- оргкомітету пісенного конкурсу «Голос Країни. Діти» в рамках спонсорської участі — грошова винагорода переможцю конкурсу;
- ТОВ «Нова Європейська Вод-Платформа» для підтримки фестивалю австрійського кіно «Diagonale Ukraine»;
- Міжнародного благодійного фонду конкурсу Володимира Горовиця на розвиток його діяльності;
- Обласного комунального концертно-видовищного підприємства «Чернігівський обласний філармонійний центр фестивалів та концертних програм» на проведення XIII міжнародного фестивалю «Сіверські музичні вечори»;
- ТОВ «Івентвавілон» для проведення концерту NEW ERA ORCHESTRA в Будинку освіти та культури «Майстер-Клас»;
- Благодійного фонду «Нова Україна» на реалізацію проекту «Затишна оселя»;
- ГО «Спільнота Львівської бізнес-школи» для організації конференції «Феномен попиту: як стати провидцем бажань споживача»;
- Всеукраїнського благодійного фонду «Запорука» для закупівлі ліків у дитячі медичні заклади;
- ТОВ «Спортивні та Культурні Ініціативи» для проведення змагань із бігових лиж та з гірськолижного спорту «Український гірськолижний тиждень в Австрії»;
- Українського католицького університету для підтримки навчальних програм, проектів та діяльності навчального закладу;
- ТОВ Видавництво «Економіка» для організації та проведення семінару «Фінансова освіта підприємців»;
- Благодійної організації «Наш Мир» на придбання побутової техніки для дому св. Мартіна;

- ТОВ «Деінтернаціональ» для організації інформаційно-ділової зустрічі представників німецької економіки, представництв німецьких фірм і банківських установ в Україні;

- Громадської організації «Національне культурне товариство німців м.Мукачево «Паланок» для участі хору «Співочі серця» та танцювального колективу в міжнародному фестивалі хорових колективів в м. Зальцбург;

- Благодійного фонду «Київ майбутнього» на реалізацію довгострокових проектів у сфері культури, охорони здоров'я, навчання;

- Міжнародного благодійного фонду Святої Марії для проведення благодійної акції «Великодні дзвони — радісне відлуння воскресіння»;

- Всеукраїнського об'єднання малого та середнього бізнесу «Фортеця» для проведення Всеукраїнського з'їзду малого та середнього бізнесу;

- Об'єднання громадян «Товариство АРХІТЕ» — на концертну програму Ragtime тощо.<sup>127</sup>

На регіональному рівні обласні дирекції банку протягом 2013 року проводили різноманітні благодійні акції та надавали благодійну допомогу дитячим навчально-виховним та медичним закладам, громадським організаціям та фондам, що опікуються сиротами, інвалідами, ветеранами.

Протягом року Райффайзен Банк Аваль став спонсором низки соціально значимих проектів, серед яких:

- фестиваль австрійського кіно в Україні;

- щорічний міжнародний фестиваль «Сіверські музичні вечори»;

- гірськолижні змагання «Український-гірськолижний тиждень в Австрії»;

- друк журналу «Innovations»;

- семінар «Фінансова освіта підприємців»;

- пісенний конкурс «Голос Країни. Діти»;

- конференція «Феномен попиту: як стати провидцем бажань споживача»;

- Всеукраїнський з'їзд малого та середнього бізнесу та багато інших.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Там само.

Метою благодійної діяльності Райффайзен Банку Аваль є надання допомоги тим, хто її найбільше потребує, при активному залученні до благодійництва та волонтерства якомога більшої кількості співробітників.

Спонсорська діяльність банку спрямована на підтримку міжнародних, загальнонаціональних та місцевих проектів, які сприяють розвитку української та європейської культури, мистецтва, освіти, науки, спорту.

Банк традиційно приділяє велику увагу цим напрямкам своєї діяльності, всіяко сприяючи розвитку та процвітанню України.

5. Ключові групи громадськості. Цільові аудиторії «Райффайзен Банк Аваль», споживачі та потенційні споживачі продуктів та послуг Банку, визначаються відповідно до стратегічних пріоритетів банку. У процесі корпоративних комунікацій цільові аудиторії можна розділити на дві групи — «Зовнішні цільові аудиторії» та «Внутрішні цільові аудиторії».

Основними цільовими аудиторіями для корпоративних комунікацій є наступні групи споживачів/потенційних споживачів:

Внутрішні цільові аудиторії:

- персонал банку (нинішні та колишні працівники центрального офісу та регіональних відділень загалом);

- керівництво Банку (голова правління та члени правління банку);

- лідери думок серед працівників, профспілка банку та інші організації, неформальні лідери (лідери думок серед працівників, ті чия позиція має значний вплив на формування іміджу банку);

- дочірні установи банку.

- Зовнішні цільові аудиторії:

- клієнти та потенційні клієнти (найширша аудиторія — громадяни України);

- акціонери (група Райффайзен Інтернаціональ);

- ділові партнери (кредитори та інвестори, а також представники компаній-партнерів за напрямками у бізнесі);

---

<sup>128</sup> Там само.

- представники професійного середовища (банки, професійні асоціації та організації в Україні та поза її межами);

- представники української державної влади загальнонаціонального та регіонального рівня (державні службовці, міністри, члени Верховної Ради та місцевих рад, керівництво Національного Банку України);

- особи, які формують громадську думку, у тому числі, ЗМІ (лідери думок на рівні загальнонаціональному та регіональному, представники друкованих та електронних ЗМІ);

- представники недержавних громадських організацій та установ (представники громадсько-політичних організацій у тому числі, міжнародних, що мають вплив на формування іміджу Банку);

- суспільство в цілому.

Також для формування корпоративних комунікацій є важливими наступні характеристики представників цільових аудиторій:

- географічні (мешканці міські/сільські);
- соціально-демографічні (соціальний статус, стать, вік, рівень доходів);
- поведінкові характеристики (статус споживання послуг (споживач послуг, колишній, потенційний споживач); лояльність до бренду (ставлення до бренду), готовність банку).

Характеристики та типологія цільових аудиторій Банку можуть варіюватися в залежності від стратегічних настанов та поточних завдань. Для вирішення конкретних маркетингових завдань характеристики цільових аудиторій можуть змінюватись та /чи уточнюватись.

6. Ключові показники:

- сильний склад високопрофесійної ради директорів;
- добрі середньострокові інвестиції в кадри;
- банк реагує на потреби клієнтів;
- пропонує високоякісні товари та послуги;
- є соціально відповідальним;
- веде ефективні корпоративні комунікації;

- високі стандарти етики бізнесу.

7. **Позиціонування.** Отже, основа для позиціонування Райффайзен Банк Аваль — в пропонованих послугах, стабільності, фінансовій відкритості та соціальній відповідальності.

8. **Репутаційні моделі:** «Директор, як очевидний символ», «Управлінці, як єдина команда», «Акцент на товарах та послугах», «Організація, як галузевий лідер».

9. **Комунікаційні стратегії.** У ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» є досить широкий набір інструментів маркетингових комунікацій, які використовуються для розширення клієнтської бази. Найпопулярнішими каналами комунікації є зовнішня реклама та телебачення.

Банк співпрацює з багатьма рекламними виданнями, аудиторія яких охоплює велику кількість читачів. Найпопулярніші з них — це: «Власть денег», «Дело», «Бизнес», «Инвестгазета», «Коммерсант-Украина», «Интерфакс-Украина», «Кореспондент», а також «Газета 24», «Вечірні Черкаси», «День», «Мир денег», «Високий замок», «За вільну Україну», «15 минут»; телевізійні канали України: «Новий канал», «Інтер», «ТРК Україна», «ТЕТ», «12 канал»; радіостанції України: «Гала Радіо», «Радіо-Люкс» та обласні радіотрансляційні мережі. Всі відділення банку мають єдиний корпоративний стиль, який відрізняє його від інших банків України.<sup>129</sup>

З 2005 року ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» почав активну добродійну та спонсорську діяльність шляхом підтримки проектів соціального спрямування.

Основні благодійні проекти, підтримані банком: благодійний рейд по десятках дитячих будинків і шкіл-інтернатів, ініційований Міжнародний благодійний фонд Святої Марії; освітній проект для дітей сиріт благодійного фонду «Приятелі дітей»; благодійна акція «Діти України мають майбутнє»; встановлення та облаштування дитячого ігрового майданчика у центрі Івано-Франківська; фінансова допомога благодійному фонду «Їжа життя» на закупівлю продуктів для добродійної їдальні; цільові благодійні програми

---

<sup>129</sup> Там само.

захисту малозабезпечених верств населення; оплата навчання в університеті обдарованих студентів-сиріт за ініціативи громадсько-молодіжної організації «Братерство Сиріт»; благодійна допомога на придбання обладнання для лікування онкохворих жінок через благодійний фонд «Здоров'я жінки»; фінансування поїздки учасників ансамблю «Візерунки» — інвалідів зору — на конкурс вокалістів у м. Керчі, організованої Українським товариством сліпих; фінансова допомога на видання дитячого літературного альманаху «Сонячна Мальвія» для передачі дитячим будинкам та інтернатам .

Крім того, ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» на регулярній основі надає благодійну допомогу лікувальним, навчальним і дошкільним закладам у вигляді комп'ютерної та офісної техніки. У 2008 році банк допоміг технікою таким установам та закладам: 3 сільським середнім школам у Київській області, Київському національному університету технології та дизайну, Київському міському центральному протитуберкульозному диспансеру, спеціалізованому дитячому садочку м. Києва та багатьом іншим.

Серед спонсорських проектів, підтриманих банком, можна виділити: концертний тур містами України «Обличчя нової опери», організований «Мистецькою фундацією Володимира Гришка», IV Міжнародний фольклорний фестиваль «Країна мрій» та випуск компакт-дисків «Музичні шедеври України», ініційований відомим українським музикантом і співаком Олегом Скрипкою, проведення спільного концерту німецької групи Schiller та українського державного оркестру «РадіоБенд» Олександра Фокіна, IV Міжнародний фестиваль культури та мистецтва «Соляна симфонія» у м. Соледарі Донецької області, етнічний фестиваль «Підкамінь», який уже вдруге проводився у мальовничому селищі Підкамінь Бродівського району Львівщини, міжнародний фестиваль класичної музики «Сіверські музичні вечори».<sup>130</sup>

Комунікаційна політика ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» спрямована на досягнення таких цілей: формування бренду банку та сприятливої громадської думки; створення іміджу продуктів (послуг); закріплення конкурентних

---

<sup>130</sup> Там само.

переваг; залучення нових клієнтів; збільшення обсягів надання банківських послуг.

Детальніше, комунікаційні та репутаційні стратегії Райффайзен Банку будуть розкриті в III розділі роботи.

Таким чином, з вищезазначеного можна зробити висновок, що основу функціональної діяльності розглянутих українських банків, що є представниками європейських материнських компаній складають типові, передбачені законодавством України, банківські операції. Зазначені банки пропонують своїм клієнтам повний їх спектр.

Основу для свого позиціонування та формування репутаційних стратегій відповідні банківські установи вбачають в приналежності до європейських груп, що виступає як запорука якості та гарантії фінансової стабільності. Слід зазначити, що, ймовірно, їх успіх на ринку дійсно зумовлено стереотипом «європейська якість послуг», як гарантія її високого рівня на фоні загальної недовіри українців до якості товарів національного виробництва.

2.3. Порівняльний аналіз функціональної діяльності, репутаційних характеристик банківських установ ЄС та їх філій на території України, що аналізуються

Порівняльний аналіз — сукупність логічних прийомів пізнання зовнішнього світу, що полягають у визначенні невідомого через його порівняння з відомим; з'ясування якостей або властивостей явища за допомогою порівняння з іншими його якостями чи властивостями або якостями або властивостями іншого явища. Порівняльний аналіз дає змогу встановлювати закономірності, вдаючись до порівняння стану дослідження об'єктів у різні часи, порівняння їх якостей у минулому з такими самими сучасними якостями для встановлення змін або тенденцій розвитку.

Порівняльний аналіз допомагає розглядати конкретні явища у світлі різних історичних і соціальних передумов, передбачає використання змінних складного порядку, які можуть бути вилучені з культурного фону і вивчені у порівнянні. Порівняльний аналіз потребує зіставлення перемінних на фоні реальної або аналітичної єдності з метою виявлення чинників, мотивуючих варіативність.<sup>131</sup>

Порівняльний аналіз виконує такі функції: інтерпретація перемінних з точки зору аналітичних схем і розроблення системи контрольованого знання; оцінювання певних заходів і виявлення проблемної зони і тенденції; прогнозування інституційних трендів і процесів. За допомогою порівняльного аналізу отримують дані про варіації характеристик порівнюваних соціальних об'єктів під впливом перемінних політичного (інтернаціональні порівняльні дослідження), соціально-демографічного (міжнародні, міжрегіональні, тощо порівняльні дослідження), культурологічного (міжкультурні порівняльні дослідження) характеру. Порівняльний аналіз здійснюється за дотриманням таких методичних положень: однорідність методичного забезпечення порівняння; близька репрезентативність порівнюваних масивів даних, отриманих за допомогою опитування; еквівалентність семантики опитувальних листів можливого розходженню індикаторів, обумовленому різним соціальним контекстом, тощо.<sup>132</sup>

Порівняльний аналіз є двомірним: залежно від дослідного завдання, спрямованого на аналіз порівнювальних об'єктів у статиці чи динаміці, порівняння може відбуватися просторово (територіальні реплікації чи їх поєднання з вторинним аналізом проведених досліджень одного часового зрізу) або у часі (різні види повторюваних досліджень — панельні, лонгітюдні, тренд-дослідження, часові реплікації). У першому випадку йдеться про синхроністичний аналіз, який передбачає одночасне порівняння двох і більше об'єктів, у другому — діахроністичний, який використовується для порівняння

<sup>131</sup> [2] Аналіз порівняльний. Що таке порівняльний аналіз? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://gorodenok.com> аналіз-порівняльний-що-таке-порівнял/

<sup>132</sup> Там само.

одного або декількох об'єктів у різні історичні періоди. Необхідною передумовою кожного з цих видів порівняльного аналізу є наявність загальної властивості або спільної ознаки в порівнюваних соціальних об'єктах, на фоні яких можливі розрізнення варіацій досліджуваних перемінних.<sup>133</sup>

Дослідження різноманітних джерел дає змогу провести порівняльний аналіз функціональної діяльності, репутаційних характеристик банківських установ ЄС та їх філій на території України, що аналізуються.

Дослідження функціональної діяльності європейських банків було проведено за такими показниками:

1. Загальна інформація про поле діяльності.
2. Історія банку.
3. Місія, візія, цінності.
4. Корпоративна соціальна відповідальність.
5. Ключові групи громадськості.
6. Ключові репутаційні показники.
7. Позиціонування.
8. Моделі репутаційного менеджменту.
9. Комунікаційні стратегії.

Отже ці показники і було взято за основу для проведення порівняльного аналізу.

Перше, що потрібно зазначити — рівень впливу материнських європейських компаній на українські філії, який є надто високим. Більшість показників якості, які демонструють досліджувані банки є конкретними вимогами саме європейських банків, фактично вони є відображенням європейських вимог якості пропонованих послуг, які видозмінюються за умов праці на українському ринку.

Стосовно УкрСиббанку та BNP Paribas, функціональна операційна діяльність диктується українській філії материнською компанією з урахуванням особливостей українського ринку банківських послуг. Місія, візія та цінності

---

<sup>133</sup> Там само.

для групи загальні, так само як і корпоративна соціальна відповідальність, що пов'язане з єдністю стратегічного планування, що можна чітко побачити відповідно до матеріалів пунктів 2.1 та 2.2 цього розділу роботи.

Розподіл ключових груп громадськості є однаковим, що пов'язане безпосередньо з однаковістю сфери діяльності. Таким чином, у BNP Paribas, як і в УкрСиббанку ключовими групами громадськості для банку є: акціонери, фінансові кола, споживачі послуг, співробітники, органи державної влади в регіонах присутності, ЗМІ, лідери громадських думок.

Ключові репутаційні показники української філії та європейської материнської компанії також збігаються.

Загалом, в українському представництві безсумнівно відчувається потужність впливу фінансової групи, однак яскравою відмінністю є напрями спонсорської та благодійної діяльності. Так, основним видом спонсорської діяльності для BNP Paribas є просування спортивних подій, у цьому випадку увага та бюджет програми концентруються на тенісі. У той час, як благодійні проекти АТ «УкрСиббанку» у більшій мірі пов'язані саме з розвитком освіти та культури.

Різняться і напрями репутаційних комунікаційних стратегій: BNP Paribas, беручи за основу відкритість та прозорість, намагається виразити свою близькість до клієнта, тоді як АТ «УкрСиббанк» — «Банк позитивних змін», основним повідомленням для комунікації якого служить його надійність.

З цього можна зробити висновок, що зв'язки з громадськістю та репутаційні комунікаційні програми української філії в обличчі УкрСиббанку знаходяться на дещо нижчому рівні, адже саме політика відкритості банку по суті має відповідати самій концепції зв'язків з громадськістю.

Приблизно така сама ситуація склалася і Райффайзен Банку Аваль та Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Однак, слід виділити те, що інформація про місію, візію, цінності та соціальну відповідальність в українському Райффайзені акцентується, на відміну від австрійської групи, яка не розміщує цю інформацію у відкритому публічному доступі.

Українська філія австрійського банку демонструє споживачеві широкий спектр благодійних проектів в соціальній, освітній та культурній сферах, у той час як спонсорська діяльність материнської компанії пов'язана в більшій мірі зі спортом.

Ключові репутаційні показники Райффайзен Банку та Raiffeisen Zentralbank Österreich AG також в певній мірі різняться. Спільними для них є такі характеристики, як: сильна команда ради директорів, активна реакція на потреби клієнтів, ефективні корпоративні комунікації та високі стандарти етики в бізнесі. У той час, як Райффайзен Банк Аваль виділяє в ключові показники добрі середньострокові інвестиції в кадри, якість товарів та послуг та свою соціальну відповідальність.

Знов таки, схожість складу ключових груп громадськості зумовлена специфікою банківського виду діяльності та ринку послуг.

Що стосується позиціонування, то у той час як Raiffeisen Zentralbank Österreich AG вбачає його основу лише в фінансовій потужності та стабільності, Райффайзен Банк Аваль додає до переліченого свою соціальну відповідальність.

Загальним висновком дослідження є те, що високим рівнем якості пропонуваних послуг, фінансової стабільності, соціальної відповідальності та репутації українські представництва банків мають завдячити приналежністю до європейських груп та, відповідно, їх вимогам. Це є свідченням того, що основні принципи, що роблять діяльність філій європейських банків успішною можуть стати основою для позиціонування та розробки стратегій безпосередньо українських банків.

## Висновки до розділу 2

Українські банки, що є частиною європейських компаній мають сталий відносно високий рівень репутації на українському ринку банківських послуг, а в суспільстві поширено стереотип про високий рівень якості саме європейських стандартів. Саме тому, для дослідження в роботі було обрано 2 європейських банки: BNP Paribas та Raiffeisen Zentralbank Österreich AG та їх відповідні українські представництва: УкрСиббанк та Райффайзен Банк Аваль.

Репутаційний аудит банківських установ відбувався показниками, що надають змогу максимально глибоко дослідити та визначити репутаційні аспекти. Такими показниками є:

1. Загальна інформація про поле діяльності.
2. Історія банку.
3. Місія, візія, цінності.
4. Корпоративна соціальна відповідальність.
5. Ключові групи громадськості.
6. Ключові репутаційні показники.
7. Позиціонування.
8. Моделі репутаційного менеджменту.
9. Комунікаційна стратегія.

Проведення відповідного репутаційного аудиту дало змогу зробити порівняльний аналіз функціональної діяльності та репутаційних характеристик європейських компаній з їх відповідними українськими філіями для встановлення спільних показників та виокремлення відмінностей.

В ході порівняльного аналізу було встановлено надто високий рівень впливу материнських компаній на їх філії. Так, наприклад, місія візія, цінності та соціальна відповідальність виявились ідентичними для BNP Paribas та УкрСиббанку. Для свого позиціонування українські банки використовують показники фінансової потужності та стабільності групи, до якої приналежать.

Однак, в більшій мірі, різняться їх напрями спонсорської діяльності, що імовірно, пов'язано з культурними особливостями регіонів присутності.

### РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕПУТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

#### 3.1. Дослідження репутаційних програм українських філій європейських банків

Для встановлення репутаційних програм відповідних банківських установ, було проведено ряд емпіричних досліджень.

Дослідження тривало з 20.10.14р. по 20.03.15р. та складалося з трьох етапів: підготовчий, польовий, аналіз даних.

Підготовчий етап тривав з 20.10.14р. по 12.01.15р. Протягом цього періоду було проведене теоретичне вивчення таких понять, як репутація, ділова репутація, репутаційний менеджмент, репутаційна модель, було проаналізовано досвід репутаційних напрацювань європейських банків, розроблено методологію, адаптовано інструментарій, визначено часові межі збору даних, відбувся пошук респондентів.

На другому етапі відбувся збір даних обраними методами: глибинні інтерв'ю з представниками відділів зв'язків з громадськістю, маркетингового, рекламного чи прес-служби; анкетування начальників відділень, як ключової проміжної ланки між банківським керівництвом та клієнтом, на предмет обізнаності в сфері репутаційної політики банку; анкетування клієнтів відповідних банків (як фізичних, так і корпоративних).

Протягом третього етапу відбувся аналіз даних, визначення та висновків.

Глибинне інтерв'ю є оптимальною формою збору даних для даного дослідження, адже воно не має жорстко регламентованої структури, а лише тематичні блоки, що дозволяє ставити додаткові запитання залежно від

отриманих відповідей, та отримати максимально детальну інформацію. Усі інтерв'ю в рамках дослідження відбувались при безпосередній зустрічі з респондентами, що дозволяло більш чітко та точно виявити їх розуміння концепції репутації та її стратегій, особливості цих стратегій за часів фінансової кризи сьогодення та їх бачення репутації банківської системи України.

Інструментом дослідження був гайд, який складався з двох блоків питань — відкриті запитання, що надавали можливість респонденту більш широко та відкрито висловитися (див. додаток А).

Перед інтерв'ю дослідник встановлював контакт з респондентом, адже процедура пошуку включала в себе пошук респондентів. Дослідником був сформульований виклад основних цілей і завдань дослідження, прописана важливість вкладу респондентів у зручній для сприйняття формі. Встановлення контакту було тривалим, що можна пояснити закритістю групи, значна кількість часу була відведена на пошук та отримання згоди респондентів.

Зустрічі з респондентами проводилися в комфортних для них умовах — у компаніях, де вони працюють.

За згодою респондента інформація протягом інтерв'ю реєструвалась за допомогою диктофону, після чого дані транскрибувались. Було проведено 3 глибинних інтерв'ю.

Дослідник під час дослідження дотримувався принципу добровільності, адже всі респонденти брали участь в дослідженні на добровільних засадах. Виконувався принцип поінформованості: учасника дослідження було повідомлено про мету та завдання дослідження, тривалість опитування.

Учасникам інтерв'ю було повідомлено, що інформація буде використовуватись виключно в дослідницьких цілях.

Перший блок питань стосувався репутації та її стратегій банківської системи України.

«В ситуації, що розгорнулась на сьогоднішній день, важко сказати щось більш оптимістичне, ніж те, що рівень репутації банківської системи України в

очах українців згас із небувалою швидкістю», — зазначив прес-секретар АТ «УкрСиббанк», Олександр Шевченко.

«Ситуація, насправді, є дуже загрозливою, тому що починаючи з початку минулого року 46 банків стали банкрутами і, фактично, виведені з ринку. Це спричинило паніку в населення. Зараз рівень довіри населення знаходиться на найнижчому рівні за всю історію банків і цьому причина того, що виносять депозити, яких не вистачає.», — прокоментував ситуацію, що клалась на ринку банківських послуг України Леонід Зябров, керівник служби зв'язків з громадськістю та корпоративних комунікацій Райффайзен Банк Аваль, — Зараз, якимось чином, банка намагаються довести, що вони стабільні, використовують частини бренду, що свідчать про те, що банк стійкий і він завтра не стане банкрутом. Тут все залежить від того до якої групи належить банк, як вони себе позиціонують. Всі в різний спосіб доносять меседж, що вони стабільні».

«Про те, на якому рівні знаходяться репутаційні стратегії банківського сектору України свідчить, перш за все, те, що клієнти обирають банк за примітивним співвідношенням кредитних чи депозитних ставок або комісії за послугу», — констатував Древницький Денис Анатолійович, керівник роздрібного бізнесу Південного регіону України в АТ «УкрСиббанк».

«Фактично, вересень 2008 року, це той початок перманентної кризи від якої банки ще на сьогоднішній день не оговтались. Саме тоді була підірвана довіра до банківської системи в цілому. Основа проблеми в великій частці кредитних портфелів, які досі не повертаються. Але банки зробили з цього висновки і, якщо подивитись та порівняти, на сьогоднішній день бізнес є більш успішним, більше дбають про репутацію.», — зазначає Леонід Зябров, — «Що стосується зміни репутаційних стратегій українських банків у сьогоднішній кризі 2014-2015 років, я думаю, що більше уваги приділяється інформаційній безпеці. Більше відслідковують, що виходить в Інтернеті, соціальних мережах, відслідковування негативної інформації та запобігання її поширенню на початковій стадії. Багато банків наголошують на патріотизмі».

Другий блок питань стосувався безпосередньо репутації, позиціонування, репутаційних стратегій та їх видозміни у зв'язку з фінансовою кризою у відповідних досліджуваних банківських установах.

«Репутаційна стратегія Райффайзен банку заснована на комунікації певних частин бренду, які б ми хотіли посилити. У нас — це те, що ми — найбільший міжнародний банк, формування відповідного асоціативного ряду у клієнтів про те, що ми — австрійський банк. Комунікуємо клієнтоорієнтованість. Ми акцентуємо, що ми український банк з західним капіталом. Материнська компанія насправді не впливає на розробку репутаційних стратегій. Їм це не цікаво, це — завдання місцевого менеджменту. Концептуальні речі, однак, слід узгоджувати. Загальної стратегії групи не існує. Про КСВ Ми окремо не звітуємо — звітує вся група. У нас є частина річного звіту, є сторінка на сайті, де описано все це, але от такий звіт, як це робиться і присвоєння рейтингу ми не робимо. Ось така політика групи. Ми заповнюємо якісь таблички, форми, надсилаємо це до Відня, все агрегується там. Після цього, раз на 2 роки, група випускає звіт зі сталого розвитку. У кризові часи, банк приділяє більше уваги моніторингу, сильний патріотичний акцент, зменшився бюджет. Намагаємось шукати цікавіші інформаційні приводи, мінімізували платні канали комунікації. Акцент та інтернет.», — коментує Леонід Зябров.

«УкрСиббанк, як член BNP Paribas, не перестав дбати про свою репутацію. Ми цінуємо наших клієнтів. Найголосніше про це може сказати наш вихід із ситуації, що склалась в Криму. Ми, терплячи збитки, закрили питання кредитів у цьому регіоні та у повній мірі повернули нашим клієнтам їх депозити. Це — запорука високого рівня репутації банку», — повідомляє Олександр Шевченко.

«Основною запорукою високої репутації банку є сума іміджевих показників та фінансової стабільності, — зазначає Денис Древницький, — за часів настання фінансової кризи, за умов високої репутації банку та

продовження безперебійної якісної операційної діяльності, ми отримали навіть підвищення рівня результативності».

«Запуск КСВ фактично не вплинув на репутаційні характеристики банку. Основою для репутаційних характеристик можуть стати моделі «Фінансовий стан», «Історія, як показчик майбутнього», «Акцент на товарах і послугах», «Організація, як галузевий лідер». Що стосується корпоративних комунікацій, то УкрСиббанк є частиною мережі інтранету BNP Paribas».

«Я думаю, що репутація це цікавить всіх клієнтів. У меншій мірі пенсіонерів, чи осіб з надто низьким достатком, які орієнтуються на відсоткові ставки. Це дійсно важливіше для людей з більшими статками. Вибір банку для них це, у тому числі, ознака престижу, класовості. Ми рахуємо, що у нас — престижний банк., — зазначає Леонід Зябров, — є декілька підходів до виміру репутації. Найпростіший, те що лежить на поверхні, є дослідження, воно синдикативне, яке проводить JFK. Воно містить питання про репутацію у тому числі. Ми дивимось на тональність матеріали про нас, пости в фейсбуці. Важлива частина нашої оцінки — наші нагороди. Однак, найважливіша частина — все таки, дослідження».

Стосовно корпоративної культури, Леонід Зябров констатував: «Корпоративна культура — це дуже важливо в діяльності банку. Частиною корпоративної культури є те, яким чином ми комунікуємо, як ми робимо рекламу, піар, як наші співробітники поведуться. Це дуже сильно впливає. Великою мірою, на 90%, мені здається, репутація є відображенням корпоративної культури. У нас постійно розвиваються внутрішньо корпоративні комунікації, ми розвиваємо своє корпоративне видання, додаємо рубрики на своєму сайті, ми запустили в листопаді корпоративну соціальну мережу».

Наступним емпіричним методом досліджень, що було використано в роботі, стало анкетування 10 начальників відділень кожного з досліджуваних українських банків, як експертів та фахівців у банківській сфері (було відібрано фахівців, що працюють в банківській сфері від 10 років) (див. додаток Б).

Основною метою дослідження було встановлення рівня обізнаності в політиці банку, його процедурах зв'язків з громадськістю, залучення до них, розуміння поняття репутації, вміння сформулювати репутаційні стратегії банку.

За результатами анкетування в АТ «УкрСиббанк», 6 з 10 опитуваних відповіли, що відділ зв'язків з громадськістю банку не потрібен, 10 з 10 відповіли що не співпрацюють з ним, 9 з 10 опитуваних відповіли, що зовсім не знайомі з діяльністю відділів зв'язків з громадськістю банківських установ. Найефективнішими формами комунікації банківських установ 10 з 10 респондентів зазначили рекламу та опитування громадської думки, 2 з 10 direct mail. На думку начальників відділень, в ЗМІ краще висвітлюються темпи розвитку (10 з 10), склад акціонерів банку та їх репутація (8 з 10), значення економічних показників (10 з 10), відгуки клієнтів (4 з 10). Розуміють співвідношення іміджу та репутації в стратегічному баченні 7 з 10 опитуваних. Всі респонденти зазначили, що репутація має вирішальне значення для розвитку банківської установи. При цьому також всі респонденти відповіли, що в банку є репутаційні стратегії та програми, вони з ними ознайомлені. Всі респонденти відповіли, що фінансова криза вплинула на комунікаційну банківську діяльність.

Висновком дослідження стала повна відсутність розуміння співвідношення репутації та зв'язків з громадськістю в опитуваних. Також, важливим висновком є відсутність розуміння того, що фінансові показники не зіграють на користь банку якщо це не буде відомо громадськості, а процес її інформування — керований. А, виходячи з того, що саме начальники відділень контролюють їх роботу та персонал, що безпосередньо контактує з клієнтами, можна зробити висновок, що банк втрачає контроль над одним з каналів комунікації — міжособистісним.

На завершення, для отримання максимально повної картини та гідного рівня репрезентативності, було проведено анонімне анкетування 50 клієнтів кожного з банків — фізичних та юридичних. (Див. додаток В) Основною метою дослідження було виявлення ставлення клієнтів до банку, задоволення його

послугами та лояльністю до нього, встановлення причини вибору саме цього банку.

Більшість клієнтів АТ «УкрСиббанк», (37 з 50), в більшій мірі задоволені якістю пропонованих послуг, та лише частка, (23 з 50), готові рекомендувати його знайомим. 13 респондентів обрали репутацію банку, як головний чинник за яким вони обрали для себе «УкрСиббанк», тоді як більшість (29) респондентів повідомило, що обслуговування саме в цьому банку не їх власний вибір, а місця навчання/роботи, 4 клієнти обрали банк випадково та 4 клієнти прийшли до банку за рекомендацією знайомих. Сенсацією стало те, що жоден клієнт не виділив Корпоративну соціальну відповідальність, як важливий фактор, що враховується при виборі банку.

34 з 50 опитуваних клієнтів Райффайзен Банк Аваль в більшій мірі задоволені його послугами та 31 респондент готовий рекомендувати цей банк знайомим. 19 респондентів обрали репутацію банку, як головний чинник у прийнятті рішення про обслуговування в банку, 21 респондент користується банком через вимогу місця роботи/навчання, лише 5 клієнтів прийшло до банку за рекомендацією знайомих, 3 клієнти обрали його випадково та 2 клієнти назвали соціальну відповідальність банку причиною для його вибору.

### 3.2. Аналіз стану, репутації та стратегій на ринку банківських послуг України на 2014-2015 роки

У 2015 рік банківська система Україна увійшла з невіршеними проблемами 2014 року. Значна девальвація гривні, спад в економіці, військові дії у східному регіоні та анексія АР Крим, недостатній рівень корпоративного управління зумовили погіршення якості кредитного портфелю банків. Унаслідок зростання рівня негативно класифікованої заборгованості банки

змушені були створювати значні резерви за активними операціями, що неминуче негативно вплинуло на рівень капіталізації банківських установ.<sup>134</sup>

За рік банки здійснили відрахувань у резерви на суму 103 млрд гривень. Це стало визначальним чинником повернення банківської системи до збитковості — за 2014 рік збитки банківського сектору склали майже 53 млрд грн. Викривлення окремими банками статистичної звітності ускладнюють можливості оцінки реальних масштабів кредитування банками пов'язаних осіб.<sup>135</sup>

За 2014 рік кількість банків, які мають банківські ліцензії Національного банку України, скоротилася з 180 до 163 банків. Протягом року було визнано неплатоспроможним 33 банки, за 17 з яких були прийняті рішення про ліквідацію. Крім того, у 2 банків були відкликані та анульовані банківські ліцензії у зв'язку з анексією Криму.<sup>136</sup>

Кількість банків з іноземним капіталом зросла з 49 до 51 банку, що складає 31% від загальної кількості банків, що мають ліцензію. З них 19 банків зі 100% іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків на 01.01.2015 становила 32.5%, тоді як на 01.01.2014 — 34.0%, а на 01.01.2013 — 39.5%. Загальні активи банків за 2014 рік зросли на 112 млрд грн., або на 8% до 1.5 трлн. грн., а без врахування валютних коливань за курсом \$ — 7,993 грн. — скоротилися на 223 млрд грн., що у відсотковому значенні складає 16% у т.ч.:

- у національній валюті — на 55 млрд грн. (на 6%);
- в іноземній валюті — на 168 млрд грн., що у доларовому еквіваленті складає 21 млрд дол. США (на 33%).<sup>137</sup>

За підсумками роботи банківської системи України у 2014 році фінансовий результат був від'ємним — збитки сягнули майже 53 млрд грн. При

<sup>134</sup> [4] Банківська система 2015 : виклики та перспективи / Національний Банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673>.

<sup>135</sup> Там само.

<sup>136</sup> Там само.

<sup>137</sup> Там само.

цьому, основні банківські операції в цілому по системі залишалися прибутковими. Від'ємний фінансовий результат діяльності банківського сектору сформувався насамперед за рахунок суттєвого збільшення обсягів відрахувань до резервів на можливі втрати від активних операцій. У цілому по системі відрахування до резервів зросли в 3.7 рази порівняно з 2013 роком, а їх частка в загальних витратах збільшилася з 16.7% до 39.3%.<sup>138</sup>

Близько 40% збитків по системі було сформовано банками, що віднесені до категорії неплатоспроможних і в яких функціонують введені Фондом гарантування вкладів фізичних осіб тимчасові адміністрації. Без урахування зазначених банків, збитки банківського сектору становили би 33.1 млрд грн. Водночас не всі банки отримали збитки. Найбільш чутливими до шоків виявилися банки, що проводили ризикову незбалансовану політику або кредитували масштабні проекти та понесли значні втрати від тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та ситуації на сході України.<sup>139</sup>

Неплатоспроможність банку — неспроможність протягом одного місяця виконати законні вимоги кредиторів; зменшення розміру власних коштів до суми, що становить менше 1/3 суми, встановленої Національним банком України як мінімально необхідної.<sup>140</sup>

Одним з найяскравіших прикладів неплатоспроможного банку через некваліфіковане управління своїми фінансовими активами або участь у сумнівних операціях, що призвели до банкрутства, є банк «Форум» Вадима Новинського. Не таємниця, що в його банку обслуговувався майже весь його бізнес. Тимчасову адміністрацію у фінансову установу ввели частково з політичних мотивів, частково — через бажання за малу ціну розв'язати проблеми банку, які встигли накопичитися. Кредити «Смарт-холдингу» перестали обслуговувати.<sup>141</sup>

<sup>138</sup> Там само.

<sup>139</sup> Там само.

<sup>140</sup> [19] Неплатоспроможність банку / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Неплатоспроможність\\_банку](https://ru.wikipedia.org/wiki/Неплатоспроможність_банку)

<sup>141</sup> [37] Три історії про погані банки / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1378371-tri-istoriyi-pro-pogani-banki>

Імовірно, більшість підприємств перевели на обслуговування у ще одну фінансову установу олігарха — Юнекс Банк. Представники холдингу заперечують інформацію про те, що вони не обслуговують своїх кредитів. Проте майже всі співрозмовники, ознайомлені із ситуацією, підтверджують, що кредити не обслуговуються. Наразі відбуваються судові розгляди, сутність яких полягає у примусі мільярдера Вадима Новинського заплатити за боргами банку «Форум».<sup>142</sup>

Річ у тім, що український банківський бізнес, ще з часів кризи 2008—2009 років характеризується відсутністю відповідальності їх власників за поведінку фінансових установ, що однозначно відображається як на репутації окремих банків, так і всієї банківської системи України в цілому.

Іншим яскравим прикладом може стати ситуація, що знову склалась з банком «Надра» у 2014 році. Слід зазначити, що неплатоспроможним його визнано вже не в перше, адже він мав потрапити під ліквідацію ще у 2008 році.<sup>143</sup>

Банк «Надра» вже перебував під опікою тимчасової адміністрації під час кризи 2008—2009 років. Напередодні кризи банк використовували для низки брудних операцій, зокрема з виведення коштів рефінансування в розмірі близько 1 млрд гривень від Державної іпотечної установи. Після кризи банк викупив Дмитро Фірташ. Як і колишній власник банку, Ігор Гіленко, якого розшукує Інтерпол, Фірташ у багатьох асоціюється з проросійськими колами.<sup>144</sup>

Банк «Надра» тісно пов'язаний у нинішній кризі з іншою найбільшою установою — Дельта Банком. Між ними є взаємні кредитні зобов'язання, які унеможливають одночасний порятунок обох банків за бюджетні гроші.<sup>145</sup>

<sup>142</sup> Там само.

<sup>143</sup> [38] У Гонтаревої кажуть, що банк Фірташа треба було закрити ще в 2008 році // Економічна правда. — 10.02.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2015/02/10/527444/>

<sup>144</sup> [1] Акціонери відмовилися вливати капітал у банк «Надра» / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1388007-akcioneri-vidmovilisya-vlivati-kapital-u-bank-nadra>

<sup>145</sup> [44] Що буде з банком «Надра» / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1387836-shcho-bude-z-bankom-nadra>

Особливим показником є те, що ні в банку Надра, ні в прес-службі не змогли відповісти на питання про те, як далі будуть розвиватися події. Цим Дмитро Фірташ відрізняється від інших власників банків, які переживають проблеми. Наприклад, і Олег Бахматюк, власник VAB Bank, і Микола Лагун, власник банку «Дельта», і Вадим Новинський, якому, як вже було зазначено, належить банк «Форум», виступали перед громадськістю та вкладниками, доносячи до людей свою позицію. В Інтернеті присутні відповідні статті, наприклад, Олег Бахматюк: «VAB Банк підтримав президент» чи «Власник «Дельта банку» Микола Лагун: Я опирався скільки зміг».<sup>146</sup>

Навіть після ліквідації банку «Форум», Вадим Новинський дає коментар у присутності вкладників, які чекали його 5 червня 2014 року біля парламенту: «У мене таке склалося враження, що хтось дуже сильно зацікавлений в тому, щоб банк розпродати по частинах, при цьому отримати ... (активи банку за заниженою ціною. — Forbes)».<sup>147</sup>

Слід також зазначити, що Національний банк України вирішив відкликати банківську ліцензію та ліквідувати VAB Банк бізнесмена Олега Бахматюка, а також CityCommerce Bank. Відповідне рішення регулятор прийняв 19 березня.<sup>148</sup>

Портал «Мінфін» пропонує щоквартальну оцінку діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел — «Рейтинг стійкості банків». У рейтинг включені банки перших трьох груп за класифікацією НБУ, а також невеликі банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень. Фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стресостійкість та лояльність вкладників: враховується

<sup>146</sup> [1] Акціонери відмовилися вливати капітал у банк «Надра» / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1388007-akcioneri-vidmovilisya-vlivati-kapital-u-bank-nadra>

<sup>147</sup> [20] Неудавшееся спасение банка «Форум»: почему Вадим Новинский намерен судиться с ФГВФЛ / Асоціація українських банків [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://aub.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9177&Itemid=222](http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=9177&Itemid=222)

<sup>148</sup> [6] Вынужденная ликвидация банков — наименее затратный для государства способ выведения их с рынка / ZN,UA [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://zn.ua/ECONOMICS/nbu-okonchatelno-utverdil-likvidaciyu-vab-banka-bahmatyuka-170437\\_.html](http://zn.ua/ECONOMICS/nbu-okonchatelno-utverdil-likvidaciyu-vab-banka-bahmatyuka-170437_.html)

якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація і т.д.<sup>149</sup>

У Рейтингу стресостійкості банків за третій квартал 2014 року в першу п'ятірку ввійшли: «Креди Агріколь Банк», «Ощадбанк», «Укрсиббанк», «Райффайзен Банк Аваль» та «Кредобанк» (табл. 3.1).<sup>150</sup>

Таблиця 3.1. Рейтинг стресостійкості банків за третій квартал 2014 р.

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	№ за розміром активів (НБУ)
1	Креди Агріколь Банк	4,5	4,2	4,0	18
2	Ощадбанк	4,44	4,1	4,8	3
3	Укрсиббанк	4,4	3,6	3,6	14
4	Райффайзен	4,21	3,2	3,6	7
5	Кредобанк	4,2	4,0	3,6	36

У рейтингу використовувалися дані офіційної звітності банків станом на 1 жовтня 2014 року. При складанні середньої експертної оцінки враховувалися думки інвестиційних компаній Dragon Capital і ICU, рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг» і «Українського кредитно-рейтингового агентства», а також аналітичної групи Da Vinci AG.<sup>151</sup>

«Ситуація на банківському ринку України настільки складна, що навіть фінансові аналітики не завжди можуть в ній розібратися. Що вже говорити про пересічних українців, які б і раді зберігати кровно зароблені в надійному місці і отримувати з них відсотки, та бояться, що їх обдурять», — цитата зі статті «Коли репутація понад усе» видання «Сьогодні.ua» є фактичним

<sup>149</sup> [30] Рейтинг устойчивости банков за 3 квартал 2014 / Финансовый портал «Минфин» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://minfin.com.ua/banks/rating/>

<sup>150</sup> Там само.

<sup>151</sup> Там само.

підтвердженням надзвичайно низької репутації ринку банківських послуг України.<sup>152</sup>

Фахівці рекомендують обирати банк не за ставками, які він пропонує зараз, перебуваючи в скрутному становищі, а виходячи з його історії, репутації і поведінкової моделі, яку він демонструє під час криз.

Адже це не перша, і, треба думати, не остання криза в Україні. Якщо проаналізувати, як з проблемних ситуацій виходили українські банки, можна згадати фінансову кризу 2008 року. Тоді багатьом фінансовим установам довелося заявити про банкрутство і закритися. Легше всіх минулу кризу пережили державні банки. Зокрема, «Укресімбанк» вижив завдяки тому, що виступав кредитором урядових програм. Майже «сухим з води» вдалося вийти і іншому державному гігантові — «Ощадбанку». З комерційних фінансових установ кризу з найменшими втратами пережили «Приватбанк» і «Альфа-банк».

Зараз ситуація перегукується з тією, яку банки пережили в 2008 році. Так, в групі ризику знаходяться невеликі фінансові установи, які обслуговують відносно вузьке коло компаній, або так звані «кишенькові» банки. З іншого боку, самі надійні банки — це ті, які є частиною великих міжнародних консорціумів.

У цьому питанні важливу роль відіграє вага того чи іншого банку на ринку. Якщо, припустимо, фінансова установа існує саме по собі, є великий ризик його швидкого розорення в умовах кризи або інших стресових ситуаціях. Інша справа, якщо банк входить до складу міжнародної групи з серйозними акціонерами, для яких ціна власної репутації — особливо висока. Такі банки твердо стоять на ногах, оскільки є лише частиною великого бізнесу. І збільшити їх капітал у важкі часи не становить великої праці. Адже будь-які витрати в даному випадку не так обтяжливі, як репутаційні втрати від невиконання зобов'язань перед клієнтами, партнерами та інвесторами.

---

<sup>152</sup> [12] Когда репутация дороже всего / СЕГОДНЯ.ua [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.segodnya.ua/economics/enews/kogda-reputaciya-prevyshe-vsego-600705.html>

Отже, надійну основу для високої репутації фахівці з банківської справи вбачають в:

- якій фінансовій діяльності;
- стабільності фінансових показників;
- бажаній приналежності до міжнародної групи;
- історії банку, як приклади виходження з минулих кризових ситуацій.

«Банки переживають кризові часи, а тому наперебій намагаються роздобути клієнтів, обіцяючи їм манну небесну. Але як у цій ситуації не обманутися? Коли обіцяють занадто високі ставки по депозитах — підозріло і страшно. Адже точно обдурять і не повернуть. А коли пропонують «почесному» низькі — то народ сто разів подумає. Бо не вигідно», — ще одна цитата зі статті «Коли репутація понад усе» видання «Сегодня.ua» стає підтвердженням низького рівня освіченості українців у банківських справах, результатом чого служить вибір ними банків за найпримітивнішими критеріями — відсотками.

Вивчення статей, що публікуються в українських інтернет-виданнях на банківську тематику дає змогу зробити висновок, що пересічна їх кількість стосується суто банківської операційної діяльності з відсутністю її прив'язки до життя їх клієнтів, що є свідченням надто низького рівня персоналізації банківських комунікацій. Більшість статей розміщується в бізнес виданнях, результатом чого є практична відсутність надходження інформації до пересічних фізичних клієнтів. Основні засоби комунікації, що використовують банки: реклама, брошури та дослідження громадської думки. Слід також відзначити те, що дослідження громадської думки також в більшій мірі стосуються банківської операційної діяльності. Дослідження ж думок клієнтів про банківську комунікацію відсутні. Тобто зі складової репутації практично випадають корпоративні та соціальні показники.

В роботі проаналізовано діяльність та репутацію двох світових банків, їх українських філій та, загалом, стан справ Банківської системи України. Це дає змогу виділити ряд основних проблем, що виникають в процесі репутаційного

менеджменту банківських установ України, вирішення яких може стати основою для відновлення репутації українських банків. Отже, основними проблемами є:

- «заплямованість» більшості українських банків в процесі свого існування;
- низький рівень довіри до банківських установ серед населення країни;
- низький рівень освіченості населення та обізнаності в особливостях банківської діяльності;
- практично відсутня комунікація банків зі своїми клієнтами;
- відсутність в українців ставлення до банку, як до вірного супутника життя.

3.3. Практичні рекомендації банківським установам України стосовно підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженого фінансування

Отже, виходячи з основних компонентів репутації за Г. Даулінгом: фінансових, ринкових, корпоративних, соціальних, та виявлених ключових проблем в сфері репутаційного менеджменту банківських установ, можна сформулювати наступні рекомендації банківським установам України стосовно підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженого фінансування:

1. Фактично, зв'язки з громадськістю не мають справу чи вплив на фінансові та ринкові показники, однак основним недобрахуванням є незважання на те, що саме зв'язки з громадськістю ведуть комунікацію про всі ці процеси. І, виходячи з досліджень, на сьогоднішній день, це є основним «промахом» банківських фахівців з цієї справи. Інформація, що надходить від банків у ЗМІ не є послідовною, повною та, в більшій мірі, не доходить як,

власне, до клієнтів так і до майбутніх споживачів. Виходячи з цього, практичною рекомендацією для банківських установ України може стати зміна комунікаційних стратегій: інформаційні повідомлення мають бути розміщені не тільки в фінансових виданнях, а й у тих, що безпосередньо пов'язані з певними сферами життя клієнтів. Відповідно, характер повідомлень має бути ближчим до клієнта, до повсякденних моментів його життя. Можливе використання більшої кількості *lifestories*, як пар матеріалів для досягнення більшої персоналізації повідомлень. Лише близькість, відкритість та відвертість можуть допомогти українським банкам в відновленні їх репутації.

2. Відсутність знань серед клієнтів про Корпоративну соціальну відповідальність банку є фактично провалом комунікації. Оскільки цей висновок зроблено на основі дослідження клієнтських думок української філії європейського банку, який, на відміну, успішно несе ті самі принципи КСВ, що і українська філія, то можна зробити висновок, що за умов правильно розробленої стратегії самої Корпоративної соціальної відповідальності, проблема полягає саме у комунікаційній стратегії навколо неї. Отже, наступною рекомендацією банківським установам України стосовно підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту стає привернення уваги саме до комунікації про свою КСВ, благодійні проекти та, взагалі, корпоративну культуру.

3. Що стосується проблеми низького рівня освіченості населення в банківській сфері, основна ідея рекомендації полягає в групуванні та координації зусиль для її зрушення. Адже, як показали дослідження, українські банки розробляють певні освітні програми, але зусиль одного з них не вистачає для подолання цієї проблеми. В результаті, дії у цьому напрямі в цілому, будучи точковими та некоординованими, а, як результат, неефективними, не в змозі вирішити цю проблему. Групування та координація українських банків для формування єдиної більш стратегічної, виваженої, значимої програми з підвищення освітнього рівня українців в банківській справі, зможе підняти загальний рівень репутації та довіри населення до банків.

4. Основна проблема розробки репутаційних стратегій та комунікаційних програмах сьогодні зумовлена фінансовою, політичною та соціальною кризами, які обрушилися на країну в останні роки, та привели до обмеженості бюджетів, що виділяються на репутаційний менеджмент та зв'язки з громадськістю. Основна ідея комунікаційної програми для репутаційного менеджменту у вирішенні питання освіченості українців у банківській справі загалом може бути включена до державної політики та просуватись через соціальну рекламу, що дозволить мінімізувати витрати. Основні ж платформи для інших репутаційних програм можуть бути розміщені в інтернет середовищі: соціальних мережах, онлайн виданнях, що дозволить мінімізувати фінансові витрати на проекти.

### Висновки до розділу 3

Зважаючи на результати проведених досліджень: глибинних інтерв'ю експертів, анкетування начальників відділень та клієнтів відповідних банків, ставлення до ситуації, що склалась на банку банківських послуг України не є оптимістичним, а сама вона характеризується різким спадом репутації як окремих банківських установ, так і загального ринку послуг.

Слід зазначити, що українці, як клієнти не є досить вибагливими, обираючи банк за примітивними показниками відсоткових ставок кредитів чи депозитів, комісії за операційну діяльність.

Основною запорукою високого рівня репутації банку є сума іміджевих показників та фінансової стабільності, що і виступають основною платформою для формування довіри до банківської установи.

Особливим відкриттям стало те, що, за результатами анкетувань начальників відділень, як ключової проміжної ланки між банківським керівництвом та клієнтом, що більше половини респондентів не вважають за

потрібне зв'язки банківської установи з громадськістю та, відповідно, необхідність створення спеціалізованого відділу в банку, а найефективнішими способами комунікації на їх думку виступають реклама та дослідження громадської думки, однак зазначаючи при цьому важливість та життєву необхідність високого рівня репутації, що, у свою чергу, є свідченням того, що респонденти демонструють повну відсутність розуміння співвідношення понять репутації та зв'язків з громадськістю. Важливим, в даному контексті, висновком також є відсутність розуміння відповідних фахівців того, що фінансові показники не відіграють ролі для репутації, якщо не потраплять в інформаційний простір та не стануть доступними як вже існуючим клієнтам, так і потенційним.

Що стосується результатів досліджень клієнтських думок, то більше половини клієнтів відповідних банків в більшій мірі задоволені якістю пропонованих послуг та близько половини готові рекомендувати його знайомим. Переважна кількість позитивних відповідей на ці запитання є свідченням доволі високого рівня репутації банків серед їх клієнтів.

В ході дослідження стану репутації та стратегій на ринку банківських послуг України за 2014-2015 роки, було виявлено ряд основних проблем:

- «Заплямованість» більшості українських банків в процесі свого існування;
- низький рівень довіри до банківських установ серед населення країни;
- Низький рівень освіченості населення та обізнаності в особливостях банківської діяльності;
- практично відсутня комунікація банків зі своїми клієнтами;
- відсутність в українців ставлення до банку, як до вірного супутника життя.

Засновуючись на зазначених вище проблемах та беручи за основу матеріали з досягнень успішних європейських банків, аспекти їх виходу з фінансової кризи 2008 року та їх українських представництв, було надано ряд практичних рекомендацій банківським установам України стосовно

підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженого фінансування. Серед них такі, що стосуються зміни комунікаційних стратегій, поширення інформації про Корпоративну Соціальну Відповідальність, варіант вирішення проблеми низького рівня освіченості українців в банківській справі та рішення стосовно комунікаційних програм в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

## ВИСНОВКИ

В роботі проаналізована квінтесенція репутаційного менеджменту; особливості фінансової кризи, її вплив на діяльність та репутацію банківських установ; досліджено діяльність та репутаційні характеристики (репутаційний аудит) двох світових банків, їх українських філій, та загалом, стан справ Банківської системи України на сучасному етапі в умовах глибокої економічної, політичної та соціальної кризи; виявлено ключові проблеми в сфері репутаційного менеджменту, що характерні Українським банкам, на основі яких запропоновані практичні рекомендації банківським установам України стосовно підвищення ефективності стратегій репутаційного менеджменту в умовах обмеженого фінансування.

1. Репутаційний менеджмент — це складова бізнес-планування довготривалого процесу розбудови довірливих стосунків між компанією. Особливістю та головною відмінністю комунікаційних технологій банківського піару та репутаційного менеджменту від аналогічної діяльності в інших галузях обумовлена специфікою самої банківської справи — довіра та репутація є першочерговими конкурентними перевагами.

2. Сама сутність фінансової кризи асоціюється з загрозою неплатоспроможності і банкрутства підприємства, його діяльності у безприбутковій зоні або відсутності потенціалу для успішного функціонування. За умов фінансової кризи, особливої уваги вкладників набуває стійкість банку, що стає основним чинником, що формує чи підриває довіру до банку. Фінансова криза змушує згортати комунікаційні програми через скорочення бюджетів для комунікаційних стратегій, що направленні на підтримання та розвиток репутації компанії. І це відбувається саме у той час, коли потреба у репутаційних та комунікаційних стратегіях зростає.

3. Дослідження репутації банків (репутаційний аудит), з якого зазвичай, розпочинається репутаційний менеджмент відбувалось за такими показниками:

- загальна інформація про поле діяльності;
- історія банку;
- місія, візія, цінності;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- ключові групи громадськості;
- ключові репутаційні показники;
- позиціонування;
- моделі репутаційного менеджменту;
- комунікаційні стратегії.

Ці показники були однаковими як для європейських банків, так і для їх українських філій, що дозволило зробити якомога детальніший та грамотний їх порівняльний аналіз. За результатами роботи було встановлено, що основною запорукою успіху українських філій банків є входження до міжнародної групи з певними високими стандартами якості. Однак, якраз основна відмінність полягає саме в комунікації банків зі стейкхолдерами, адже маючи однакові чи приблизно однакові умови операційної діяльності та репутаційні стратегії, комунікаційна діяльність навколо банківських процесів корінно різниться у тому, що українські банки далекі від клієнтів та не намагаються створити образ між собою та клієнтами, як «нерозривних супутників життя».

4. Ринок банківських послуг в Україні на сьогоднішній день знаходиться майже в поваленому стані. Ділова репутація, як окремих українських банків, так і в цілому банківської системи України, наразі, знаходиться на рекордно низькому рівні. Фінансова, політична та соціальна кризи підірвали і до цього досить хитку довіру українців до банків, а самі фінансові установи практично не проявляють зусиль для розбудови своїх репутаційних стратегій та виходу з кризової ситуації.

5. В ході аналізу ситуації на банківському ринку України, було виділено ряд основних проблем, пов'язаних з репутаційними характеристиками фінансових установ, серед них такі як:

- «заплямованість» більшості українських банків в процесі свого існування;

- низький рівень довіри до банківських установ серед населення країни;

- низький рівень освіченості населення та обізнаності в особливостях банківської діяльності;

- практично відсутня комунікація банків зі своїми клієнтами;

- відсутність в українців ставлення до банку, як до вірного супутника життя.

Виходячи з ключових проблем репутаційного менеджменту в банківських установах країни, беручи до уваги діяльність успішних європейських банків, які подолали фінансову кризу, запропоновані практичні рекомендації банківським установам України. Їх основна ідея полягає в:

- розширенні комунікаційних програм, відкриваючись для клієнта, формуючи у нього відчуття, що банк — нерозривний супутник життя, який може полегшити кожен його день;

- підвищенні загальнонаціонального рівня обізнаності в банківських справах та можливостях;

- за умов обмеженості фінансових ресурсів в кризові часи, акцент в комунікаційних програмах слід робити на онлайн ресурсах та міжособистісній комунікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонери відмовилися вливати капітал у банк «Надра» / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1388007-akcioneri-vidmovilisya-vlivati-kapital-u-bank-nadra>
2. Аналіз порівняльний. Що таке порівняльний аналіз? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://gorodenok.com/аналіз-порівняльний-що-таке-порівнял/>
3. Астрелина В. В. Оценка деловой репутации банка / В. В. Астрелина, П. К. Бондарчук // Проблемы и суждения [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/astrelina\\_12\\_12.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/astrelina_12_12.pdf)
4. Банківська система 2015 : виклики та перспективи / Національний Банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14741673>
5. Ващенко Ю. В. Банківське право : Навч. посібник / Ю. В. Ващенко — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 344 с.
6. Вынужденная ликвидация банков — наименее затратный для государства способ выведения их с рынка / ZN,UA [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://zn.ua/ECONOMICS/nbu-okonchatelno-utverdil-likvidaciyuvab-banka-bahmatyuka-170437\\_.html](http://zn.ua/ECONOMICS/nbu-okonchatelno-utverdil-likvidaciyuvab-banka-bahmatyuka-170437_.html)
7. Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. — М. : ИМИДЖ-Контакт, Инфра- М, 2003. — 368 с.
8. Деловая репутация : от системы к результату // Журнал «Управление компанией». — 29.11.2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.zhuk.net/page.php?id=145&print=page>
9. Деловая репутация / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%>

- 94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F
10. «Ділова репутація» : визначення поняття, вплив на ступінь захисту / Перша юридична експертиза [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://flexp.com.ua/library/article/504>
  11. Зуб А. Т. Антикризисное управление организацией : Учебное пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. — М. : ИД ФОРУМ : НИЦ Инфра-М, 2013. — 256 с.
  12. Когда репутация дороже всего / СЕГОДНЯ.ua [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.segodnya.ua/economics/enews/kogda-reputaciya-prevyshe-vsego-600705.html>
  13. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : Підр. для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Королько, О. В. Некрасова. — 3-тє вид., доповн. і переробл. — К. : Вид. дім «Києво-Могилянська Академія», 2009. — 831 с.
  14. Корпоративна соціальна відповідальність / УкрСиббанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/uk/pid9250/corporate-social-responsibility.html>
  15. Кривоносов А. Д. Основы теории связей с общественностью : Учебник для ВУЗов / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. — СПб. : Питер, 2010. — 336 с.
  16. Малахов Ф. В. Управление процессом формирования и развития репутации современной российской организации : автореф. дис. на соискание уч. степени канд.. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Ф. В. Малахов. — Москва, 2009. — 26 с.
  17. Маркетинг : цілі та сутність бренду / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrefs.com.ua/page,3,135047-Marketing-sushnost-i-celi-brenda.html>

18. Нагребельний В. П. Ділова репутація : Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол. : Ю. С. Шемшушенкота ін. — К. : «Укр. енцикл.» — 1998. — Т. 2 : Д-Й. — 1999. — 211 с.
19. Неплатоспроможність банку / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Неплатоспроможність\\_банку](https://ru.wikipedia.org/wiki/Неплатоспроможність_банку)
20. Неудавшееся спасение банка «Форум»: почему Вадим Новинский намерен судиться с ФГВФЛ / Асоціація українських банків [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://aub.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9177&Itemid=222](http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=9177&Itemid=222)
21. Олейник И. В. Плюс/Минус репутация. Российский опыт репутационного менеджмента / И. В. Олейник, А. Б. Лапшов. — 2-е изд. — М. : Бахрах-М, 2003. — 160 с.
22. От захвата рынков к репутационному менеджменту // Журнал «Сообщение». — 19.11.14 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://soob.ru/n/2000/6-7/s/26/print>
23. Погребняк А. С. Зв'язки банківських установ України з громадськістю в умовах інформаційного суспільства : соціологічний аспект : дис. ... канд. наук : 22.00.03 / Погребняк Андрій Сергійович. — К., — 2008. — 215 с.
24. Поняття банкрутства та фінансової санації підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://91.201.240.198:8082/get/doc/927>
25. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. — М. : Омега-Л, Рефл-бук, К. : Ваклер, 2008. — 528 с.
26. Про банк / Райффайзен Банк Аваль [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.aval.ua/about/>
27. Про банки і банківську діяльність : закон України від 07 груд. 2000 р. № 2121-III // Відом. Верховної Ради України. — 2001. — № 5-6, Ст. 30 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>

28. Про Національний Банк України : закон України від 15 лют. 2011 р. № 3024-VI // Відом. Верховної Ради України. — 2011. — № 36, Ст. 362 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3024-17>
29. «Райффайзен Банк Аваль» : Стратегія корпоративних комунікацій : Внутрішній документ. Проект.
30. Рейтинг устойчивости банков за 3 квартал 2014 / Финансовый портал «Минфин» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://minfin.com.ua/banks/rating/>
31. Репутация, как важнейший нематериальный актив / Краткий курс лекций по дисциплине «Репутационный менеджмент» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://mobile.studme.org/1529052711319/menedzhment/reputatsiya\\_kak\\_vazhneyshiy\\_nematerialnyu\\_aktiv](http://mobile.studme.org/1529052711319/menedzhment/reputatsiya_kak_vazhneyshiy_nematerialnyu_aktiv)
32. Репутація / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>
33. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учебник для бакалавров / Л. С. Сальникова. — М. : Издательство Юрайт. — 2013. — 303 с.
34. Сальникова Л.С. Управление деловой репутацией в условиях современных рыночных отношений в России : автореф. дис. на соискание уч. степени канд.. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Л. С. Сальникова. — Москва, 2008. — 28 с.
35. Соціальні проекти / УкрСиббанк [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrsibbank.com/uk/pid1131/social-projects.html>
36. Способи та порядок обліку ділової репутації / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83\\_%D0%B4](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8_%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83_%D0%B4)

%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97\_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97

37. Три історії про погані банки / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1378371-tri-istoriyi-pro-pogani-banki>
38. У Гонtareвої кажуть, що банк Фірташа треба було закрити ще в 2008 році // Економічна правда. — 10.02.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2015/02/10/527444/>
39. УкрСиббанк / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/УкрСиббанк>
40. УкрСиббанк сменил председателя правления / delo.ua [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://delo.ua/finance/ukrsibbank-smenil-predsdatelja-pravlenija-293338/>
41. Финансовый кризис : факторы возникновения и последствия для предприятия [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://bg-finance.ru/finansovyi\\_krizis\\_factory\\_vozniknovenija\\_i\\_posledstviya\\_dljapredpriyatija.php](http://bg-finance.ru/finansovyi_krizis_factory_vozniknovenija_i_posledstviya_dljapredpriyatija.php)
42. Фінансова криза / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0)
43. Формування репутації російських банків / Українські реферати [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ukrefs.com.ua/print:page,1,113780-Formirovanie-reputacii-rossiyskih-bankov.html>
44. Що буде з банком «Надра» / Forbes Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/business/1387836-shcho-bude-z-bankom-nadra>
45. BNP Paribas / Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://uk.wikipedia.org/wiki/BNP\\_Paribas](http://uk.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas)

46. BNP Paribas / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/BNP\\_Paribas](https://ru.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas)
47. BNP Paribas prône le «parler vrai» [Electronic source]. — Access mode : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Direct-Digital-1003/Breves/BNP-Paribas-prone-le-parler-vrai--42564.htm>
48. BNP Paribas` charter / BNP Paribas [Electronic source]. — Access mode : <http://www.bnpparibas.com/en/responsible-bank/bnp-paribas-charter>
49. Culture banque [Electronic source]. — Access mode : <http://www.culturebanque.com/banques/bnp-paribas/>
50. Kendall R. Public Relations Campaign strategies: Planning for implementation / R. Kendall. — N.Y., 1996. — 219 p.
51. Kotler P. Marketing Essentials / P. Kotler // Prentice-Hall. — 1984. — 736 p.
52. Our corporate social responsibility / BNP Paribas [Electronic source]. — Access mode : <http://www.bnpparibas.com/en/responsible-bank/our-corporate-social-responsibility>
53. Raiffeisen Zentralbank / Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Raiffeisen\\_Zentralbank](https://ru.wikipedia.org/wiki/Raiffeisen_Zentralbank)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## План глибинних інтерв'ю експертів

**Гайд для глибинного інтерв'ю з фахівцями з піар українських представництв європейських банків**

У рамках науково-дослідницької роботи проводиться експертне опитування стосовно змісту репутаційних та комунікаційних стратегій банківських установ. Щиро просимо Вас відповісти на запропоновані запитання. Оскільки на них не існує єдино вірних відповідей, нас цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюємо, що дане дослідження не є комерційним і має суто наукові та дослідницькі цілі.

Демографічні характеристики.

1. ПІБ
2. Посада.

Банківська система України.

1. Як Ви оцінюєте репутацію банківської системи України?
2. Якою, за Вашою оцінкою, є динаміка її розвитку?
3. Що найчастіше українські банки використовують як основу для свого позиціонування?
4. Якоб мірою фінансова криза 2008 року вплинула на діяльність та репутацію українських банків?
5. Як змінюються репутаційні стратегії українських банків у сьогоdnішній кризі 2014-2015pp?

Репутація Укрсиббанку

1. Якою є репутаційна стратегія?

2. Чим основи для позиціонування відрізняються від конкурентів на ринку банківських послуг?
3. Чи впливає материнська компанія на розробку репутаційних стратегій?
4. Чим відрізняються репутаційні стратегії фінансової групи та української філії?
5. Яким чином сегментується цільова аудиторія?
6. Для якої з ключових груп громадськості, на Вашу думку, репутація є найважливішою?
7. Чи вплинув запуск КСВ на репутацію банку? Чи цікавить це клієнтів взагалі?
8. Яким чином банк вимірює репутацію?
9. Як часто банк проводить дослідження громадської думки?
10. Як фінансова криза вплинула на репутацію та репутаційні стратегії банку?
11. Чи змінились комунікаційні стратегії в кризові часи?
12. Чи впливає корпоративна культура на репутацію банку?
13. Чи вважаєте ви ефективними корпоративні комунікації?

## Додаток Б

## Транскрипти глибинних інтерв'ю експертів

## Транскрипти інтерв'ю

## Транскрипт інтерв'ю 1

1 Р. Олександр Шевченко, прес-секретар АТ УкрСиббанк

2 І. Як Ви оцінюєте репутацію банківської системи України?

3 Р. В ситуації, що склалась на сьогоднішній день, важко сказати щось  
4 більш оптимістичне, ніж те, що рівень репутації Банківської Системи  
5 України в очах українців згас із небувалою швидкістю.

6 І. Тобто, на Вашу думку, динаміка є негативною?

7 Р. Однозначно, та на сьогоднішній день я не бачу вагомих причин для  
8 змін у тенденціях.

9 І. Що, на Вашу думку, українські банки використовують найчастіше як  
10 основу для свого позиціонування?

11 Р. Виходячи з того, що на ринку саме попит формує пропозицію, я би  
12 почав з того, що основними запитами клієнтів є низький рівень  
13 кредитних ставок та, відповідно, високий рівень депозитних, низький  
14 відсоток комісії за пропоновані послуги. Звідси і витікає, що банки  
15 формують своє позиціонування, виходячи з попиту клієнтів, на  
16 відсоткових ставках.

17 І. Як об'єктивно фінансова криза 2008 року вплинула на діяльність та  
18 репутацію українських банків?

19 Р. Відверто кажучи, я не застав період 2008 року в УкрСиббанку, але  
20 можу сказати, що саме в цей час його основну долю акцій викупила  
21 французька BNPParibas.

22 І. Як змінюється репутаційні стратегії українських банків у сьогоднішній

23 кризі 2014-2015рр?

24 Р. Ми їх майже не змінюємо, та і бюджет на них залишився незмінним.

25 І. Якою є репутаційна стратегія?

26 Р. Перш за все, це прояв турботи за своїх клієнтів та високий рівень  
27 відповідальності банку. УкрСиббанк, як член BNP Paribas, не перестає  
28 дбати про свою репутацію. Ми цінуємо наших клієнтів. Найголосніше  
29 про це може сказати наш вихід із ситуації, що склалась в Криму. Ми,  
30 терплячи збитки, закрили питання кредитів у цьому регіоні та у повній  
31 мірі повернули нашим клієнтам їх депозити. Це – запорука високого  
32 рівня репутації банку.

33 І. Це величезні збитки. Як банк оправився після цієї ситуації?

34 Р. Ну, перш за все, наші фінансові потоки переплітаються з BNP Paribas,  
35 капітал якої є досить значним, а той рівень збитків, які ми понесли через  
36 цю ситуацію незрівняний з тим, яким би він міг бути, якби акції BNP  
37 Paribas впали через участі в міжнародному скандалі.

38 І. Чи вважаєте ви ефективними корпоративні комунікації?

39 Р. Так, однозначно. Для своїх внутрішніх комунікацій ми користуємось  
40 інтранетом BNP Paribas.

41 І. І останнє питання, серед моделей репутаційного менеджменту, які з  
42 них міг би відобразити УкрСиббанк?

43 Р. Ну, серед тих, що ви перелічили, мабуть, це «Фінансовий стан»,  
44 «Історія, як показчик майбутнього», «Акцент на товарах і послугах» та  
45 «Організація, як галузевий лідер».

## Транскрипт інтерв'ю 2

1 Р. Древницький Денис, керівник роздрібного бізнесу Південного регіону  
2 України в АТ УкрСиббанк.

3 І. Як Ви оцінюєте репутацію банківської системи України?

4 Р. Про те, на якому рівні знаходяться репутаційні стратегії банківського  
5 сектору України свідчить, перш за все те, що клієнти обирають банк за  
6 примітивним співвідношенням кредитних чи депозитних ставок або  
7 комісії за послугу. Для мене це є свідченням низького рівня освіченості  
8 пересічного українця в банківських справах. Все починається з питання  
9 освіченості та рівня життя.

10 І. Якою, за Вашою оцінкою, є динаміка розвитку банківської системи?

11 Р. Я не бачу підстав для зрушення з місця цієї проблеми, а динаміка, у  
12 свою чергу, негативна.

13 І. Чи є, на Вашу думку, важливою репутація для банку?

14 Р. Однозначно.

15 І. Що, на Вашу думку, може стати запорукою високого її рівня?

16 Р. Основною запорукою високої репутації банку є сума іміджевих  
17 показників та фінансової стабільності. За часів настання кризи, за умов  
18 високої репутації банку та продовження безперебійної якісної банківської  
19 операційної діяльності, ми отримали навіть підвищення рівня репутації  
20 та, як наслідок, результативності.

21 І. Чи вплинув запуск КСВ на репутацію банку?

22 Р. Фактично, ми її не запускали, а приєднались у складі BNP Paribas – це  
23 їх ініціатива та вимога. Відверто кажучи, це не зовсім цікавить як нас, так  
24 і клієнтів.

25 І. Як фінансова криза вплинула на репутацію та репутаційні стратегії  
26 банку?

27 Р. Не сказав би, що щось кардинально змінилось. Ми – досить потужний  
28 банк, як для того, щоб різко відчувати подібні коливання. Наш голова

- 29 правління переживав і ситуації, коли рівень інфляції за ніч сягав більше  
30 300%, він не вважає ситуацію, о склалась в Україні критичною.
- 31 І. Яким чином банк вимірює репутацію?
- 32 Р. Банк не проводить досліджень самостійно. Для нас це регулярно  
33 робить спеціалізована компанія.
- 34 І. Як часто?
- 35 Р. Приблизно, раз на квартал, разом з загальними дослідженнями.

### Транскрипт інтерв'ю 3

1 Р. Зябров Леонід, керівник служби зв'язків з громадськістю та  
2 корпоративних комунікацій Райффайзен Банк Аваль.

3 І. Як Ви оцінюєте ситуацію, яка склалась на ринку банківських послуг  
4 України?

5 Р. Ситуація, насправді, є дуже загрозовою, тому що починаючи з  
6 початку минулого року 46 банків стали банкрутами і, фактично, виведені  
7 з ринку. Це спричинило паніку в населення. Зараз рівень довіри  
8 населення знаходиться на найнижчому рівні за всю історію банків і цьому  
9 причина того, що виносять депозити, яких не вистачає.

10 І. Що найчастіше українські банки використовують як основу для свого  
11 позиціонування?

12 Р. Зараз якимось чином намагаються довести, що вони стабільні,  
13 використовують частини бренду, що свідчать про те, що банк стійкий і  
14 він завтра не стане банкрутом. Тут все залежить від того до якої групи  
15 належить банк, як вони себе позиціонують. Всі в різний спосіб доносять  
16 меседж, що вони стабільні.

17 І. Якби мірою фінансова криза 2008 року вплинула на діяльність та  
18 репутацію українських банків?

19 Р. Фактично, вересень 2008 року, це той початок перманентної кризи від  
20 якої банки ще на сьогоднішній день не оговтались. Саме тоді була  
21 підірвана довіра до банківської системи в цілому. Основа проблеми в  
22 великій частці кредитних портфелів, які досі не повертаються. Але банки  
23 зробили з цього висновки і, якщо подивитись та порівняти, на  
24 сьогоднішній день бізнес є більш успішним, більше дбають про  
25 репутацію.

26 І. Як змінюються репутаційні стратегії українських банків у сьогоднішній  
27 кризі 2014-2015pp?

28 Р. Я думаю, що більше уваги приділяється інформаційній безпеці. Більше

29 відслідковують, що виходить в Інтернеті, соціальних мережах,  
30 відслідковування негативної інформації та запобігання її поширенню  
31 відбувається на початковій стадії. ATL, BTL реклама та піар. Багато  
32 банків наголошують на патріотизмі.

33 І. На чому заснована репутаційна стратегія банку?

34 Р. Вона заснована на комунікації певних частин бренду, які б хотіли  
35 посилити. У нас – це те, що ми – найбільший міжнародний банк,  
36 формування відповідного асоціативного ряду у клієнтів про те, що ми –  
37 австрійський банк. Комунікуємо клієнтоорієнтованість. Ми акцентуємо,  
38 що ми український банк з західним капіталом.

39 І. Чи впливає материнська компанія на розробку репутаційних стратегій?

40 Р. Насправді, ні. Їм це не цікаво, це – завдання місцевого менеджменту.  
41 Концептуальні речі, однак, слід узгоджувати. Загальної стратегії групи не  
42 існує.

43 І. Для якою з ключових груп громадськості, на Вашу думку, репутація є  
44 найважливішою?

45 Р. Я думаю це цікавить всіх. У меншій мірі пенсіонерів, чи осіб з надто  
46 низьким достатком, які орієнтуються на відсоткові ставки. Це дійсно  
47 важливіше для людей з більшими статками. Вибір банку для них це, у  
48 тому числі, ознака престижу, класовості. Ми рахуємо, що у нас –  
49 престижний банк.

50 І. Чи звітує банк про КСВ?

51 Р. Ми окремо не звітуємо - звітує вся група. У нас є частина річного звіту,  
52 є сторінка на сайті, де описано все це, але от такий звіт, як це робиться і  
53 присвоєння рейтингу ми не робимо. Ось така політика групи. Ми  
54 заповнюємо якісь таблички, форми, надсилаємо це до Відня, все  
55 агрегується там. Після цього, раз на 2 роки, група випускає звіт зі сталого  
56 розвитку.

57 І. Яким чином банк вимірює репутацію?

58 Р. Є декілька підходів. Найпростіший, те що лежить на поверхні, є

59 дослідження, воно синдикативне, яке проводить JFK. Воно містить  
60 питання про репутацію у тому числі. Ми дивимось на тональність  
61 матеріали про нас, пости в фейсбуці. Важлива частина нашої оцінки –  
62 наші нагороди. Однак, найважливіша частина – все таки, дослідження.

63 І. Чи змінились комунікаційні стратегії в кризові часи?

64 Р. Звичайно. Більше уваги моніторингу, сильний патріотичний акцент,  
65 зменшився бюджет. Намагаємось шукати цікавіші інформаційні приводи,  
66 мінімізували платні канали комунікації. Акцент та інтернет.

67 І. Якою мірою корпоративна культура впливає на репутацію банку?

68 Р. Корпоративна культура – це дуже важливо в діяльності банку. Частиною  
69 корпоративної культури є те, яким чином ми комунікуємо, як ми робимо  
70 рекламу, піар, як наші співробітники поведуться. Це дуже сильно впливає.  
71 Великою мірою, на 90%, мені здається, репутація є відображенням  
72 корпоративної культури.

73 І. Чи вважаєте ви ефективними внутрішньо корпоративні комунікації?

74 Р. Так, це у нас постійно розвивається, ми розвиваємо своє корпоративне  
75 видання, додаємо рубрики на своєму сайті, ми запустили в листопаді  
76 корпоративну соціальну мережу.

## Додаток В

## Анкета для начальників банківських відділень

## Анкета для експертів та фахівців у банківській сфері

## «Репутаційні стратегії банківських установ»

В рамках науково-дослідницької роботи проводиться експертне опитування стосовно репутаційного менеджменту банківських установ. Щиро просимо Вас відповісти на запропоновані запитання. Оскільки на них не існує єдино вірних відповідей, нас цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюємо, що дане дослідження не є комерційним та має суто наукові-та дослідницькі цілі. Заздалегідь вдячні за Вашу увагу і допомогу.

1. За якими 6-ма найважливішими факторами, на Вашу думку, клієнти юридичні особи обирають банки для співпраці?

Можливий фактор	Вплив на Ваш вибір
Зручність розташування банку	
Наявність та зручність власного приміщення банку	
Якість та спектр послуг, що надаються	
Надійність та стабільність банку (репутація)	
Наявність знайомих/родичів серед співробітників банку	
Наявність достовірної інформації про діяльність банку	
Рівень показників діяльності банку	
Вартість банківських послуг	
Швидкість надання банківських послуг	
Умови отримання кредиту	
Депозитні ставки та умови розміщення коштів	
Рекомендації ділових партнерів	
Популярність фінансового інституту та його імідж	
Розгалуженість системи філій	
Кількість банкоматів та їх розташування	
Забезпечення конфіденційності фінансової інформації	
Реклама банку у ЗМІ	
Спонсорська та меценатська діяльність банку	

2. За якими 6-ма факторами, на Вашу думку, клієнти фізичні особи обирають банки для співпраці?

Можливий фактор	Вплив на Ваш вибір
Зручність розташування банку	
Наявність та зручність власного приміщення банку	
Якість та спектр послуг, що надаються	
Надійність та стабільність банку (репутація)	
Наявність знайомих/родичів серед співробітників банку	
Наявність достовірної інформації про діяльність банку	
Рівень показників діяльності банку	
Вартість банківських послуг	
Швидкість надання банківських послуг	
Умови отримання кредиту	
Депозитні ставки та умови розміщення коштів	
Рекомендації ділових партнерів	
Популярність фінансового інституту та його імідж	
Розгалуженість системи філій	

Кількість банкоматів та їх розташування	
Забезпечення конфіденційності фінансової інформації	
Реклама банку у ЗМІ	
Спонсорська та меценатська діяльність банку	

3. Чи вважаєте Ви за необхідність створення/існування у банку відділу зі зв'язків з громадськістю?

так      ні

4. Чи співпрацюєте Ви з ПР відділом банку?

так      ні

5. Якщо так, то як часто?

- кожен тиждень
- кожен місяць
- кожний квартал
- кожен півріччя
- раз на рік

6. Якою мірою Ви знайомі з діяльністю відділів зв'язків з громадськістю українських банків?

А Добре знайомий      Б Загалом знайомий      В Зовсім не знайомий

7. Чи має ПР відділ можливість впливати на стратегічні рішення банку? так    ні

8. Як Ви оцінюєте діяльність банківських ПР-служб щодо інформування громадськості про:

	Повністю позитивно	Скоріше позитивно	Скоріше негативно	Повністю негативно	Вагаюсь відповісти
Керівництво банку	1	2	3	4	5
Послуги та умови їх надання	1	2	3	4	5
Соціальні проекти	1	2	3	4	5
Економічні показники	1	2	3	4	5

9. Які форми комунікації банківських установ в сучасних умовах Ви вважаєте найефективнішими?

- Реклама
- ПР керівництва банку
- Коментарі фахівців банку
- Опитування громадської думки
- Пропаганда соціально-відповідальної діяльності
- Контакти з акціонерами і клієнтами
- Direct mail
- Інше \_\_\_\_\_

10. Які, на Вашу думку, аспекти банківської діяльності краще висвітлюються в ЗМІ?

- Історія діяльності.
- Темпи розвитку.
- Особистість та харизма керівника.
- Склад та професійність персоналу.
- Склад акціонерів банку та їхня репутація.
- Участь у вирішенні суспільно важливих проблем.
- Значення економічних показників.
- Відгуки клієнтів.
- Участь у політичних процесах.
- Інші проблеми \_\_\_\_\_
- Ніякі.
- Вагаюсь з відповіддю.

11. Чи розрізняєте Ви поняття «імідж» та «репутація»?

так \_\_\_\_\_

ні

12. Яке з цих понять Ви могли б и віднести до стратегічного?

«імідж» «репутація»

13. Від яких факторів, на Ваш погляд, залежить репутація банку (оберіть, будь ласка, не більше 3-х)?

- Історія діяльності
- Темпи розвитку
- Значення економічних показників
- Особистість та харизма керівника

- Д Склад та професійність персоналу  
 Є Участь у вирішенні суспільно важливих проблем  
 Ж Участь у політичних процесах  
 З Відгуки клієнтів  
 І Склад акціонерів банку та їх репутація  
 К Ставлення державних органів до банку  
 Л Інше

14. В якій мірі функціональна діяльність банку впливає на його репутацію?

	Першочергово	Скоріше за все	Нейтрально	Не впливає	Вагаюсь відповісти
Діяльність керівництва банку	1	2	3	4	5
Послуги та умови їх надання	1	2	3	4	5
Соціальні проекти	1	2	3	4	5
Економічні показники	1	2	3	4	5

15. Як Ви оцінюєте ефективність використання для створення позитивного іміджу банку інформації про:

	Повністю позитивно	Скоріше позитивно	Скоріше негативно	Повністю негативно	Вагаюсь відповісти
Діяльність керівництва банку	1	2	3	4	5
Послуги та умови їх надання	1	2	3	4	5
Соціальні проекти	1	2	3	4	5
Економічні показники	1	2	3	4	5

16. Яке значення, на Ваш погляд, має репутаційна діяльність для розвитку банківських установ?

- А Вирішальне      Б Допоміжне      В Не суттєве

17. Чи існують у банку репутаційні стратегії чи програми? так      ні

18. Чи ознайомлені Ви з репутаційними стратегіями банку? так      ні

19. Чи знайомі Ви з поняттям соціальна відповідальність? так      ні

20. Вирішення яких соціальних питань є найважливішим для країни у сучасних умовах? (будь-ласка, зазначить не більше 2-х відповідей):

- Створення робочих місць
- Охорона здоров'я
- Подолання бідності
- Розвиток культури
- Розвиток спорту
- Виховання молоді
- Благоустрій території
- Охорона навколишнього середовища
- Вдосконалення освіти
- Активізація наукових досліджень
- Підтримка Інвалідів та ветеранів
- Будівництво житла
- Інша проблема \_\_\_\_\_

21. Чи не протирічить соціально спрямована діяльність банку досягненню ним бажаних фінансових показників? \_\_\_\_\_ так (суперечить)      ні (не суперечить)

22. Чи впливає соціальна відповідальність банку на його репутацію? \_\_\_\_\_ так      \_\_\_\_\_ ні

23. Чи впливає фінансова криза на діяльність банку?

так \_\_\_ ні

24. В якій мірі криза вплинула на комунікаційну банківську діяльність?

	Першочер- гово	Скоріше за все	Нейтрально	Не вплинула	Вагаюсь відповісти
Скорочення фінансування проектів	1	2	3	4	5
Зниження рівня довіри серед клієнтів	1	2	3	4	5
Скорочення комунікаційних програм	1	2	3	4	5
Зміна репутаційних стратегій	1	2	3	4	5

25. Наскільки часто Ваш банк проводить соціологічні дослідження (клієнтів, акціонерів, населення, тощо) ?

\_\_\_ Постійно \_\_\_ Рідко \_\_\_ Ніколи

26. Чи підтримується в банку корпоративна культура? так ні

27. Ваша стать:

А чол.

Б жін.

28. Ваш стаж роботи у банківській сфері:

А до 3 років

Б 3-5 років

В до 10 років

Г більше 10 років

29. Ваш вік:

А до 30

Б до 40

В до 50

Г до 60

Д понад 60

30. Освіта

А вища

Б вища + наукова ступінь

В середня

*Дякуємо за допомогу!*

## Додаток Г

## Анкета для клієнтів банку

**Анкета для клієнтів**

В рамках науово-дослідницької роботи проводиться опитування клієнтів банку. Щиро просимо Вас відповісти на запропоновані запитання. Оскільки на них не існує єдино вірних відповідей, нас цікавить саме Ваша точка зору. Особливо підкреслюємо, що дане дослідження не є комерційним і має суто наукові та дослідницькі цілі. Дослідження є конфіденційним та анонімним. Заздалегідь вдячні за Вашу увагу і допомогу.

Як часто Ви користуєтесь банківськими послугами?

- Кожного дня
- Декілька разів на тиждень
- Декілька разів на місяць
- Рідше

Чи задоволені Ви якістю пропонованих банком послуг?

- Так
- Ні

Чому Ви обрали саме цей банк?

- Має високий рівень репутації на ринку
- Рекомендація знайомих
- За вимогою місця роботи/навчання
- Випадково

Яке значення для Вас значення соціальна відповідальність банку?

- Так
- Ні

Чи ознайомлені Ви з Корпоративною Соціальною Відповідальністю цього банку?

- Так
- Ні

*Дякуємо за допомогу!*

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу з Менеджменту організації та адміністрування  
на здобуття академічного ступеня магістра  
Златіної Катерини Дмитрівни  
на тему: «Виклики стратегіям репутаційного менеджменту в умовах фінансової  
кризи: порівняльний аналіз досвіду банківських установ України та країн ЄС»

Кваліфікаційна робота Златіної Катерини Дмитрівни розкриває тему, яка безумовно, є актуальною для України в сучасних умовах ринкової економіки. Дослідження феномену репутаційного менеджменту охоплює економічні, соціальні та правові аспекти та має вкрай важливе теоретичне та практичне значення для підвищення ефективності менеджменту українських банківських установ.

Проблема репутаційного менеджменту та загального рівня репутації українських банків на сьогоднішній день загострена як ніколи. Більшість банківських установ, що представлені сьогодні на українському ринку банківських послуг, ще цілком не оговтались від фінансової кризи 2008 року. На сьогоднішній день ситуація ускладнюється тим, що сучасна криза в Україні являє собою сукупність як фінансової, так і політичної та соціальної криз, а рівень довіри населення до банків дедалі знижується.

У роботі авторка чітко виокремила об'єкт, предмет дослідження і мету роботи. К.Златіна провела ґрунтовне дослідження з обраної теми, опрацювала значний масив як вітчизняних, так і зарубіжних джерел з даної проблематики, включаючи репутаційний аудит та соціологічні дослідження. Авторка продемонструвала володіння досконалою науковою стилістикою викладення матеріалу. Вона достатньо глибоко розглянула методологічні аспекти даної проблеми, впевнено викладає свою точку зору стосовно стану та вирішення проблеми репутаційного менеджменту банківських установ України.

Важливим досягненням роботи К.Златіної є розробка практичних рекомендацій банківським установам України, що базуються на прикладах досвіду діяльності європейських банків «BNP Paribas» та «Raiffaizen» під час фінансової кризи 2008 року. Ці практичні рекомендації вже сьогодні можуть лягти в основу удосконалення практичної діяльності українських банківських установ.

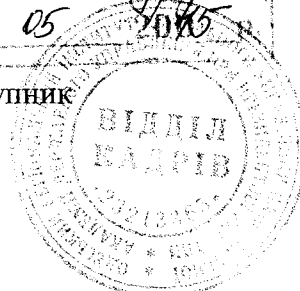
Подальша розробка обраної проблеми може стати гарним внеском у теорію та практику українського ПР та, зокрема, репутаційного менеджменту банківських установ.

В цілому можна зазначити, що робота виконана на високому теоретичному та прикладному рівні, може бути рекомендована до захисту перед ДЕК та заслуговує на відмінну оцінку.

Доцент кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування  
Одеського регіонального інституту державного  
управління НАДУ при Президентіві України,  
кандидат політичних наук

Підпис *Крупника А.С.*  
З А С В І Д Ч У Ю  
Міжсередній відділ  
кадрів *А.С. Крупника*  
" 21 " 05 2005

А.С. Крупник



**В І Д Г У К**  
на кваліфікаційну роботу  
на здобуття академічного ступеня магістра  
Златіної Катерини Дмитрівни  
на тему: : «Виклики стратегіям репутаційного менеджменту в умовах фінансової кризи:  
порівняльний аналіз досвіду банківських установ України та країн ЄС»

Кваліфікаційна робота Златіної Катерини присвячена актуальній як у методологічному, так і у науково-практичному напрямку темі. Адаптація репутаційного менеджменту банківських установ за умов фінансової кризи набуває все більшої значимості та важливості в контексті сучасної соціальної, політичної та економічної кризи в Україні. В кризові часи особливо актуальною є проблема скорочення бюджетів та, відповідно, згортання комунікаційних програм репутаційного менеджменту, що відбувається саме у той момент коли потреба в них зростає.

У роботі авторка чітко сформулювала об'єкт, предмет дослідження і мету роботи. Розглянуті теоретичні аспекти стратегій репутаційного менеджменту банківських установ. У дослідженні авторка глибоко проаналізувала досвід європейських банків за часів «Великої Рецесії» - фінансової кризи, що розпочалась у 2008 році, приділивши особливу увагу комунікаційним програмам відповідних банків, що розглядаються в роботі.

Суттєвою частиною роботи є дослідження (репутаційний аудит) провідних європейських банків та їх українських філій, що дало змогу зробити їх порівняльний аналіз. Важливим висновком стало те, що своєю успішністю та відносно високим рівнем репутації українські філії європейських банків мають завдячити саме стандартизованим вимогам головного офісу. Саме це дає підставу надати практичні рекомендації стосовно формування стратегій репутаційного менеджменту для українських банків базуючись на відповідних даних дослідження.

Важливо зазначити, що Златіна Катерина опрацювала великий масив як українських, так і західних джерел з даної проблематики, провела широке коло досліджень: глибокі інтерв'ю, експертні опитування та анкетування клієнтів відповідних українських банків. Авторка спромоглася запропонувати конкретні рекомендації, що є надзвичайно конструктивними та актуальними і можуть вже сьогодні бути реалізованими на практиці українськими банківськими установами.

Певним недоліком роботи можна зазначити дещо нерівномірний розподіл обсягу матеріалу, що стосується репутаційного аудиту кожного з досліджуваних банків.

Особливо відмічаю сумлінність, з якою студентка поставилася до виконання роботи.

Рекомендую дану роботу до захисту. Вважаю, що виконана Златіною Катериною робота заслуговує на оцінку «відмінно».

Науковий керівник  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри теорії і методики  
зв'язків з громадськістю

  
В.О.Наумов