

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ІШАК МАКСІМ АНАТОЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якімова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Шпак М.А. Управління діловою репутацією організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до визначення сутності поняття «ділова репутація». Виокремлено складові, критерії та показники оцінки ділової репутації організації. Визначено сучасні аспекти управління діловою репутацією організації. Досліджено основні показники діяльності АТ «ПУМБ». Проаналізовано кадрову політику організації. Проведено оцінку процесу управління діловою репутацією АТ «ПУМБ». Розроблено рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ». Обґрунтовано пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації організації.

Ключові слова: ділова репутація, імідж, гудвіл, інструменти та методи оцінки, управління діловою репутацією, розробка алгоритму, стратегічний моніторинг.

82 с., 9 табл., 17 рис., 53 джерела.

Shpak M.A. Business reputation management in the organization. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work the approaches to defining the essence of the concept of «business reputation» was explored. The components, criteria and indicators of assessing the business reputation of an organization are identified. Modern aspects of managing the business reputation of an organization are identified. The main indicators of the activities of JSC «FUIB» are studied. The organization's personnel policy is analyzed. The process of managing the business reputation of JSC «FUIB» is assessed. Recommendations for developing an

algorithm for improving the management of the business reputation of JSC «FUIB» are developed. Proposals for forming a system for strategic monitoring of the organization's business reputation are substantiated.

Keywords: business reputation, image, goodwill, assessment tools and methods, business reputation management, algorithm development, strategic monitoring.

82 p., 9 tabl., 17 fig., bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Підходи до визначення сутності поняття «ділова репутация»	9
1.2 Складові, критерії та показники оцінки ділової репутации організації... 14	
1.3 Сучасні аспекти управління діловою репутацией організації	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» 31	
2.1 Основні показники діяльності АТ «ПУМБ».....	31
2.2 Дослідження кадрової політики організації	38
2.3 Оцінка процесу управління діловою репутацией АТ «ПУМБ».....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»	53
3.1 Рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацией АТ «ПУМБ»	53
3.2 Пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутации організації.....	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Ділова репутація є ключовим елементом конкурентної позиції організації. Вона відіграє важливу роль у зміцненні ринкових позицій організації, надаючи їм додаткові переваги в таких сферах, як ринки праці, капіталу, ресурсів і цінних паперів. Стійка репутація сприяє полегшенню доступу до різних ресурсів – кредитних, матеріальних, фінансових тощо – і забезпечує захист інтересів організації у зовнішньому середовищі. Також вона впливає на ефективність управлінських рішень. Формування позитивної репутації організації є необхідною умовою для її сталого та довгострокового розвитку. Особливу увагу у процесі формування репутації приділяють взаємодії зі споживачами та публічному висвітленню діяльності в засобах масової інформації. Це дозволяє організації не тільки зміцнювати довіру клієнтів, але й підвищувати свою впізнаваність на ринку.

Питання ділової репутації, досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних експертів слід відзначити таких дослідників, як О. Дзюблюк, Ж. Довгань, Я. Колеснік, А. Кузнєцова, Ю. Примак, Ж. Торяник, Н. Шульга, А. Христін. З-поміж зарубіжних класиків економічної науки важливими є праці І. Адізеса, Е. Гріффіна, П. Друкера, Дж.М. Кейнса, Ф. Найта, Дж. Фон Неймана, Й. Шумпетера та К. Ерроу.

Водночас слід зазначити, що проблематика ділової репутації поки залишається недостатньо вивченою, що створює потребу у подальшому теоретичному та методологічному опрацюванні цієї теми. Це й зумовило актуальність вибору наряду дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо управління діловою репутацією організації.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

дослідити підходи до визначення сутності поняття «ділова репутація»;

виокремити складові, критерії та показники оцінки ділової репутації організації;

визначити сучасні аспекти управління діловою репутацією організації;

дослідити основні показники діяльності АТ «ПУМБ»;

проаналізувати кадрову політику організації;

провести оцінку процесу управління діловою репутацією АТ «ПУМБ»;

розробити рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ»;

обґрунтувати пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації організації.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою репутацією організації АТ «ПУМБ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти управління діловою репутацією організації.

Методи дослідження, що використовуються в роботі, охоплюють різноманітні підходи для забезпечення комплексного аналізу. Зокрема, теоретико-методологічною основою слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували питання управління діловою репутацією організацій. У процесі дослідження застосовувались такі методи: системний підхід – для аналізу ділової репутації в контексті організаційного середовища; статистичний, економічний та математичний аналіз – для обробки і вивчення кількісних даних; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей управління репутацією в різних організаціях; метод логічного узагальнення – для формулювання висновків; методи аналізу і синтезу – для структурування отриманих даних; індукція і дедукція – для обґрунтування висновків на основі спостережень; графічний аналіз – для наочної візуалізації результатів.

Інформаційна база дослідження включає: періодичні видання, монографії та наукові статті, методологічні розробки вчених з теми дослідження, нормативні документи, внутрішньокорпоративні звіти та фінансова документація, дані з офіційного сайту АТ «ПУМБ», результати авторських досліджень.

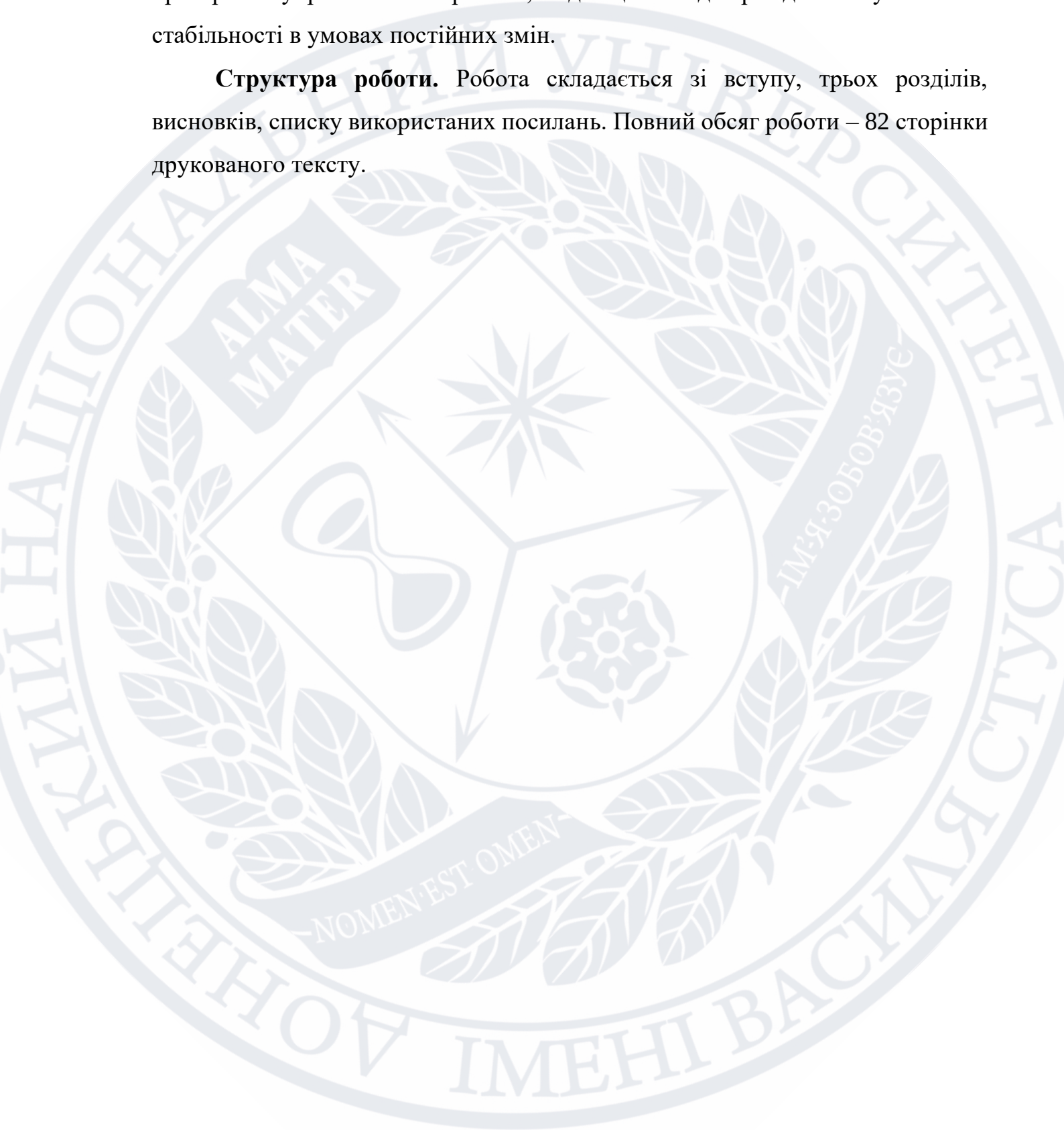
Теоретичне та практичне значення результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення управління діловою репутацією організацій. Крім того, запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені при розробці стратегій управління організаційною діяльністю.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Шпак М.А. Напрями управління діловою репутацією організації. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених (03 грудня 2024 р., м. Вінниця).* Ред. кол. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління діловою репутацією організації. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: розроблено рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ», що акцентують увагу на системності підходу та пріоритеті соціальної відповідальності. Реалізація цих рекомендацій дозволить АТ «ПУМБ» не лише посилити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток, підвищити рівень довіри з боку зацікавлених сторін і досягти довгострокової стабільності; обґрунтовано пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації організації, що дозволяє банку не лише адаптуватися до змін, але й активно управляти своєю репутацією, формуючи довіру стейкхолдерів і забезпечуючи довгостроковий успіх. Створення

системи стратегічного моніторингу ділової репутації сприяє забезпеченню прозорості управлінських рішень, підвищенню довіри до банку та його стабільності в умовах постійних змін.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 82 сторінки друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Підходи до визначення сутності поняття «ділова репутація»

У сучасних умовах господарювання успіх організації визначається не лише наявністю ресурсів і ефективністю їх використання, а й здатністю створювати стратегічні програми для забезпечення конкурентної позиції на ринку. Це включає встановлення стабільних відносин із ключовими стейкхолдерами – інвесторами, акціонерами, працівниками та споживачами.

В умовах ризику та невизначеності важливо впроваджувати систему управління, яка забезпечує як поточну ефективність організації, так і створює основи для її перспективного розвитку. Успішними є ті організації, які чітко формулюють свою місію, цілі, дотримуються власної ідеології та приділяють велику увагу діловій репутації.

Формування репутації підприємства потребує постійних і систематичних зусиль. Часто поняття «імідж» і «репутація» плутають, хоча вони не є тотожними. Репутація включає в себе такі складові, як імідж і ідентичність:

- Імідж – це зовнішнє сприйняття організації, тобто, як її бачать ззовні.
- Ідентичність – це внутрішнє уявлення організації про саму себе, або «як ми себе бачимо».
- Репутація – це загальне уявлення всіх зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх, що інтегрує імідж та ідентичність.

Так, згідно з тлумачним словником Вебстера імідж визначається як штучна репрезентація чи імітація форми і поведінки певного об'єкта чи особи. А репутація трактується як загальна оцінка чи думка про когось, що включає поняття авторитету, впливу, престижу і навіть слави [14; 33].

Перш ніж визначати особливості управління репутацією, необхідно розмежувати поняття ділової репутації та іміджу організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття ділової репутації та іміджу організації [14; 34; 39; 44; 52]

Автор	Ділова репутація	Імідж
Важеніна І.	Сукупність об'єктивно сформованих і підтверджених практикою раціональних думок усіх, хто взаємодіє з організацією (співробітники, інвестори, ЗМІ тощо)	Поверхнєве уявлення, що швидко формується і змінюється, не потребує обов'язкової раціональної оцінки
Даулінг Г.	Набір характеристик, таких як надійність і довіра, які формуються у клієнтів через взаємодію з компанією	Первинні асоціації та враження, які виникають у суспільстві щодо компанії
Новіченкова Л.	Колективна думка про компанію, що виникає з часом у свідомості цільових груп на основі оцінки економічних, соціальних і екологічних аспектів	Стійкий, емоційно забарвлений образ, що формується у свідомості цільових груп через сприйняття інформації
Райзберг Б.	Оцінка організації з боку її партнерів, споживачів і контрагентів	Образ фірми, товару чи послуги, який впливає на позиції компанії на ринку та лояльність покупців
Буряк Г., Ковальчук Ю.	Колективна думка цільових груп, яка формується тривалий час на основі експертної оцінки економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності	Емоційно забарвлений стійкий образ, що виникає в результаті сприйняття інформації про компанію

Табл. 1.1 систематизує основні підходи до визначення понять, демонструючи різницю між діловою репутацією (об'єктивні оцінки) та іміджем (емоційні уявлення). Отже, як видно з табл., дані поняття не є синонімами, а мають багато відмінностей і між ними є взаємозв'язок (табл. 1.2).

Табл. 1.2 допомагає зрозуміти, що імідж є більш поверхневим і створюється для миттєвого враження, тоді як репутація – це довгострокове враження, що базується на реальній діяльності та успіхах.

Таблиця 1.2 – Порівняння понять «репутація» та «імідж» [36; 42; 52]

Критерій порівняння	Імідж	Репутація
Ключові поняття	«Образ»	«Оцінка» і «думка»
Міра об'єктивності	Суб'єктивне поняття	Об'єктивне поняття
Категорія, поняття	Емоційна категорія, яка базується на враженнях і не потребує зважених оцінок та висновків	Рациональна категорія, яка формується на основі реального досвіду взаємодії громадськості з організацією, а також на доказах, експертних оцінках
Ціль і завдання	Виділення суб'єкта та привернення уваги	Оцінка діяльності суб'єкта
Процес створення	Створюється візуальними, вербальними та іншими комунікаціями	Створюється у результаті взаємодії та діяльності суб'єкта
Основна суть	Штучно створений міф, легенда, «маска», яскрава «упаковка», яка не завжди відповідає змісту; те, що компанія говорить про себе	Заслужена, завойована думка громадськості; базується на реальних успіхах і діяльності, те, що за «маскою»
Вимірювання	Враження	Вартість нематеріальних активів, рейтинги підприємства в галузі, результати фінансово-господарської діяльності

Науковці пропонують різні підходи до визначення поняття «ділова репутація», кожен із яких акцентує увагу на певних аспектах цього феномену.

Наукове поняття «репутація» вперше з'явилося в 1996 році завдяки роботам Ч. Фомбрана, хоча ще Н. Мак'явеллі відзначав, що репутацією повинні вміти керувати не лише правителі, а й звичайні люди.

С.В. Горін підкреслював, що репутація – це узагальнена думка про якості та характеристики організації. Вона базується виключно на минулому досвіді, а не на теперішньому чи майбутньому.

Найбільш точне визначення ділової репутації, на думку багатьох дослідників, запропонувала М.М. Малєїна. Вона визначає ділову репутацію як

сукупність якостей і оцінок, які асоціюються з конкретним суб'єктом у сприйнятті його партнерів, клієнтів, колег, споживачів і виборців, виділяючи його серед інших професіоналів у певній сфері.

О. Гребешкова, О. Шиманська ділову репутацію розглядали як ключовий нематеріальний актив підприємства, що має конкретне вартісне вираження. Вона трактується як фінансовий або економічний ресурс, який впливає на загальну вартість компанії.

О. Родіонов акцентував увагу на тому, що ділова репутація реалізує свій вплив на фінансові показники компанії через поняття «гудвіл», що визначається як грошова вартість репутації підприємства.

С. Осипенко наголошував, що репутація є унікальним нематеріальним активом, який генерує конкурентні переваги. Управління репутацією передбачає комплекс цілеспрямованих, скоординованих заходів для підтримання її на певному рівні, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати й посилювати свою позицію [38; 46].

О. Циганкова зазначала, що ділова репутація – це показник довіри, який формує набір очікувань з боку зацікавлених осіб (працівників, партнерів, клієнтів), створюючи основу для взаємодії та співпраці.

Л. Поклонська звернула увагу на те, що репутація є уявленням і громадською думкою про компанію, яка базується на підтвердженій інформації щодо її переваг та недоліків, що впливає на ставлення до організації.

Аналізуючи різні підходи до визначення сутності поняття «ділова репутація», можна виокремити кілька ключових аспектів:

1. Нематеріальний актив. Ділова репутація визнається важливим нематеріальним активом, який має економічну або фінансову вартість. Це підтверджують науковці, які розглядають її через призму категорії «гудвіл», здатного впливати на фінансові показники компанії.

2. Колективна оцінка. Ділова репутація є результатом формування громадської думки про компанію. Ця думка складається з асоціацій, образів і

оцінок, сформованих у свідомості стейкхолдерів (споживачів, клієнтів, партнерів, суспільства загалом).

3. Фактор конкурентних переваг. Репутація дає змогу компаніям отримувати конкурентні переваги, адже позитивний імідж і висока довіра сприяють лояльності клієнтів, залученню інвесторів і підтримці бізнес-партнерів.

4. Довготривалий процес формування. На відміну від іміджу, репутація є більш стійким і довготривалим результатом діяльності організації. Вона базується на реальних досягненнях, якості послуг або продуктів, соціальній відповідальності та дотриманні етичних принципів.

5. Потреба в управлінні. Для збереження та підвищення рівня ділової репутації необхідно застосовувати цілеспрямовані заходи управління, які включають аналіз, моніторинг і коригування громадської думки.

Отже, ділова репутація – це інтегрована характеристика, яка поєднує в собі раціональні та емоційні аспекти оцінки компанії. Вона відображає не лише поточну діяльність, але й історію взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами. Управління репутацією є необхідним для забезпечення стійкості бізнесу та його успіху на ринку [34; 46].

Виходячи з вищезазначеного, варто запропонувати наступне визначення ділової репутації – це нематеріальний актив організації, який виражає сукупність раціональних оцінок і емоційного сприйняття з боку зацікавлених осіб (споживачів, партнерів, працівників) і базується на її діяльності, результатах, цінностях та публічному позиціонуванні. Це ресурс, що впливає на конкурентоспроможність, фінансові результати та імідж компанії, а також потребує активного управління й підтримки.

Таким чином, ділова репутація є унікальним стратегічним активом, який забезпечує організації додану цінність у довгостроковій перспективі. Вона не підлягає копіюванню чи відтворенню, її неможливо придбати або отримати без зусиль. Це робить репутацію важливим нематеріальним активом, який потребує цілеспрямованого формування та управління. Ключовим завданням

управління є розробка підходів і визначення чинників, які сприяють створенню та підтримці ділової репутації як важливого ресурсу організації.

1.2 Складові, критерії та показники оцінки ділової репутації організації

У сучасному світі глобалізації та інтернаціоналізації економіки зростає значення конкурентоспроможності організацій як на локальних, так і на міжнародних ринках. Для кожної організації, починаючи з моменту її створення, ключовим викликом стає збереження та підвищення конкурентних переваг. Сьогодні ці переваги визначаються не лише матеріальними активами, але й нематеріальними, серед яких одне з провідних місць займає ділова репутація.

Сучасні ринкові умови змушують компанії розширювати масштаби діяльності, що ускладнює їх організаційну структуру. В цьому контексті управління нематеріальними активами, зокрема репутацією, набуває критичного значення. Власники та менеджери повинні опановувати сучасні методики управління репутаційними активами, адже позитивна ділова репутація формується роками, а зруйнувати її можна миттєво.

Інтерес до репутаційного менеджменту пояснюється тим, що в сучасному корпоративному управлінні ключовими показниками ефективності бізнесу є капіталізація та ринкова вартість компанії. Дослідження підтверджують, що до 70% ринкової капіталізації компанії може залежати від її нематеріальних активів, таких як бренд або репутація. Більше того, навіть невелике зниження індексу репутації може суттєво вплинути на ринкову вартість [16; 27].

Формування позитивної репутації стає критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу, особливо для великих компаній із диверсифікованою діяльністю. Для таких організацій актуальним є створення внутрішніх стандартів управління репутацією, регулярна її оцінка та систематичний моніторинг громадської думки.

Таким чином, ділова репутація виступає важливим фактором стійкості бізнесу, довіри стейкхолдерів і ринкового успіху. Вона вимагає особливої уваги від керівництва та стратегічного підходу до її управління.

Ділова репутація – це не лише засіб, інструмент управління, але й об’єкт управління. В якості останнього важливим є розуміння змістовного складу та структури ділової репутації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові ділової репутації організації [17; 32]

Оцінка ділової репутації організації потребує чіткої методики, яка включає визначення ключових зацікавлених сторін та розробку системи параметрів, що формують репутацію. До таких сторін належать клієнти, партнери, акціонери, співробітники, медіа, інвестори та інші групи, які безпосередньо впливають на діяльність компанії.

Значний внесок у розробку системи оцінки репутації зробила дослідницька організація Reputation Institute, яка запропонувала набір параметрів (рис. 1.2). Вибір цих показників залежить від сфери діяльності компанії та доступності нефінансової звітності. Згідно з методикою Ф.В. Зинов'єва, після аналізу параметрів репутації проводиться опитування стейкхолдерів, яке допомагає виявити їх оцінку за окремими показниками [18; 43].

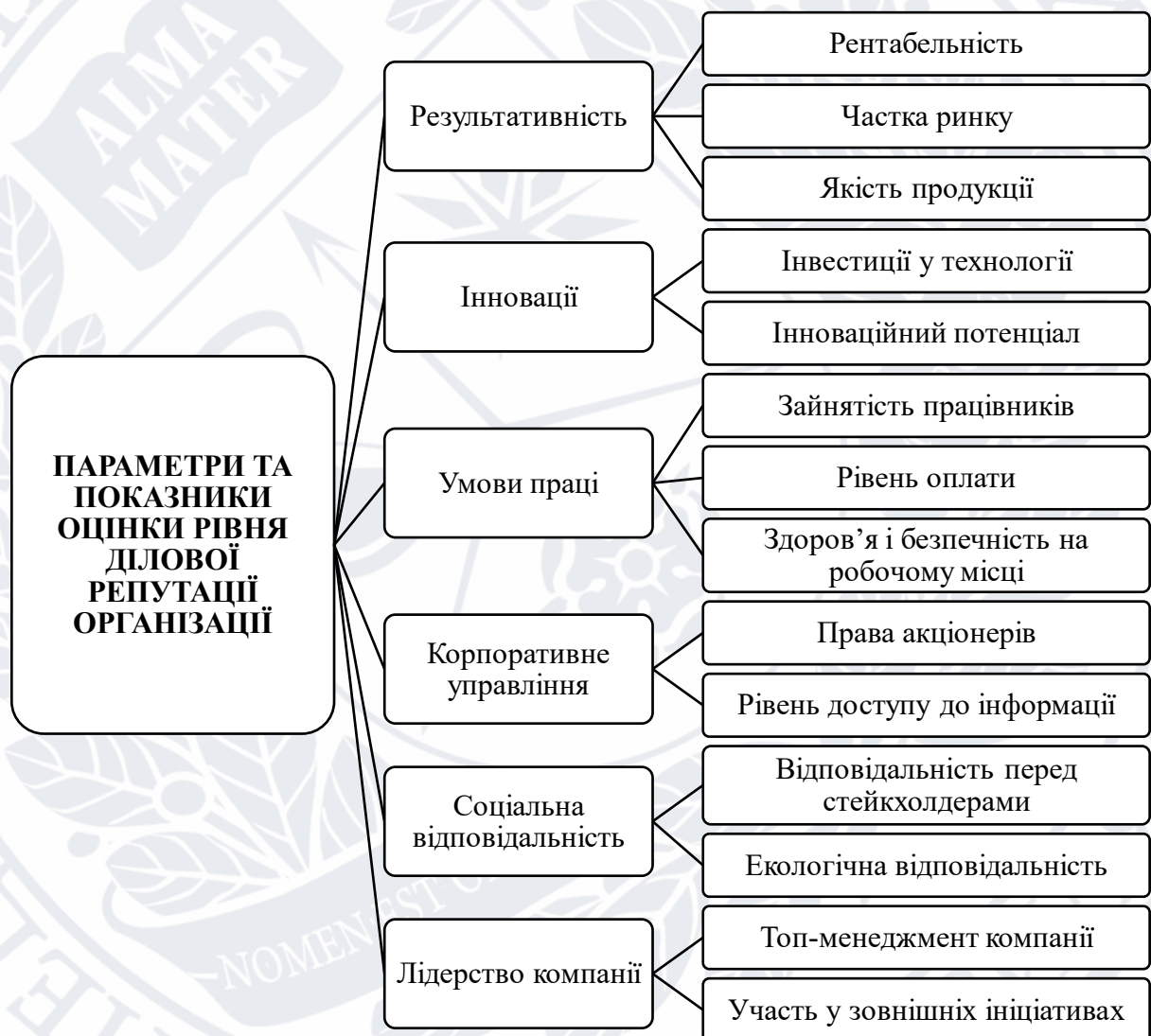


Рисунок 1.2 – Параметри та показники оцінки рівня ділової репутації організації

На основі цього формується репутаційний профіль організації, який може бути представлений у двох видах:

1. Порівняння середніх значень параметрів компанії з «ідеальною організацією». Це дозволяє визначити, які аспекти діяльності потребують посилення.

2. Аналіз параметрів репутації для кожної групи стейкхолдерів. Це допомагає зрозуміти, з якими групами і якими методами слід працювати для покращення репутації.

Також слід враховувати, що ділова репутація має двоїстий вплив [26; 32]: позитивна репутація сприяє формуванню міцних відносин із партнерами, інвесторами, органами влади та клієнтами, що позитивно позначається на фінансовій стабільності та розвитку;

негативна репутація, навпаки, може призвести до втрати довіри, партнерів і створення ризиків для життєдіяльності організації.

Фактори, що найбільше впливають на формування позитивної ділової репутації [12; 28]:

фінансова стійкість та кредитоспроможність;

ефективне використання активів;

конкурентоспроможна цінова політика;

висока якість продукції або послуг;

професійний менеджмент;

дотримання договірних зобов'язань;

відповідальне ставлення до соціальних питань та законодавства.

Таким чином, системна оцінка та управління репутацією допомагають організації ідентифікувати сильні й слабкі сторони, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стійкість і розвиток бізнесу в умовах сучасного ринку.

Формування репутації організації охоплює всі аспекти її діяльності, починаючи від фінансової стабільності та ефективного менеджменту до забезпечення комфортних умов праці та реалізації соціальних програм. Ці дії сприяють створенню довіри споживачів і стейкхолдерів, що в кінцевому підсумку забезпечує позитивний синергетичний ефект.

На рис. 1.3 представлені параметри оцінки ділової репутації та їх вплив на діяльність організації.

Результативність	Підвищення інвестиційної привабливості організації, привертання уваги інвесторів
Інновації	Розвиток та покращення конкуренто-спроможності усіх напрямів діяльності, а також реалізація визначених цілей розвитку
Умови праці	Умови праці в організації як умови життя працівників у процесі їх діяльності є об'єктом організації, планування і управління
Корпоративне управління	Залучення більш кваліфікованих працівників-новаторів, висока продуктивність та мотивація праці
Соціальна відповідальність	Покращення рівня якості життя як робітників, так і населення, здійснення соціальних програм за межами організації
Лідерство організації	Чітко організовані процеси, ефективний менеджмент, чітке бачення майбутнього організації

Рисунок 1.3 – Параметри оцінки ділової репутації та їх вплив на діяльність організації

Методи оцінки ділової репутації організації можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні.

Кількісні методи зосереджуються на вартісній оцінці ділової репутації, зокрема на обчисленні гудвілу (нематеріального активу, який відображає репутацію). Цей підхід дозволяє оцінити репутацію через фінансові показники [15; 31; 43].

Якісні методи включають аналіз нематеріальних аспектів діяльності компанії, таких як репутаційні рейтинги, експертні оцінки, соціологічні

опитування, рекомендації та статистичні аналізи. Ці методи спрямовані на виявлення ключових факторів, що впливають на репутацію підприємства, зокрема через оцінку різними стейкхолдерами (партнерами, споживачами, персоналом тощо).

У табл. 1.3 представлено аналіз методів оцінки ділової репутації організації, яка порівнює переваги та недоліки різних методів.

Таблиця 1.3 – Аналіз методів оцінки ділової репутації організації

Назва методу	Переваги	Недоліки
Кількісні методи		
Оцінка ділової репутації як перевищення ринкової вартості над вартістю чистих активів	Найточніший метод, визначає ринкову вартість організації	Можливість оцінки лише на момент здійснення операцій
Оцінка методом надлишкових прибутків	Універсальність, застосовується для всіх організацій	Важко визначити ставку дисконтування, залежить від точності прогнозів
Оцінка за методикою Brand Finance	Стабільна методика для конкурентних галузей	Розрахунок коефіцієнтів залежить від використовуваної методології
Оцінка з використанням мультиплікатора	Простота застосування, враховує динаміку вартості організації	Може бути обмежена для організацій, які лише нещодавно увійшли на ринок
Метод опціонів	Орієнтація на майбутні можливості	Складність створення моделей для прогнозування
Якісні методи		
Метод соціологічних опитувань	Простий у реалізації, може використовуватися для експрес-оцінки	Суб'єктивність результатів
Експертний метод	Використання незалежних рейтингів	Орієнтація на великі організації

Основні критерії оцінки ділової репутації включають:

- Імідж – емоційна привабливість організації.
- Гудвіл – економічне відображення репутації.

– Фінансова стійкість – показник стабільності й надійності для партнерів і покупців.

– Організаційна культура – внутрішній чинник формування репутації.

– Репутація керівника – важлива складова, яка не може перевищувати загальну репутацію організації.

– Соціальна відповідальність – фактор, що формує довіру до компанії.

– Якість продукції – основа для формування довготривалої репутації.

Ключові групи стейкхолдерів, які впливають на формування репутації:

– Партнери по власності – зацікавлені у стабільності доходів.

– Споживачі – орієнтуються на співвідношення ціни та якості продукції.

– Персонал – очікує хороших умов праці, соціальних гарантій і кар'єрного зростання.

– Місцева громада – звертає увагу на створення робочих місць, екологічність і розвиток інфраструктури.

– Конкуренти – оцінюють частку ринку компанії.

Для об'єктивної оцінки репутації організації важливо використовувати комбіновані методи, що включають як кількісні, так і якісні показники. Управління репутацією повинно враховувати як фінансові аспекти, так і нематеріальні активи, такі як етика у відносинах із партнерами, соціальна відповідальність і репутація керівників.

Репутація організації значною мірою залежить від зовнішніх груп, таких як клієнти, партнери, медіа та інші зацікавлені сторони, оскільки їхня оцінка формує загальне уявлення про організацію. Формування цінностей для різних груп суспільства є одним із ключових завдань компанії. Це досягається шляхом відкритості, чесності, швидкої реакції на події та узгодженої роботи всіх підрозділів у межах управління репутацією [17; 25].

Стратегічна мета управління репутацією визначається на основі аналізу цільової аудиторії, їхніх очікувань і цінностей. Така стратегія має відповідати місії організації та сприяти її довгостроковій конкурентоспроможності.

Таким чином, ділова репутація – це не лише оцінка професійних якостей організації, але й результат взаємодії з нею або спостереження за її діяльністю. Її вплив на конкурентоспроможність є значним завдяки синергетичному ефекту: об'єднання зусиль у різних сферах діяльності призводить до результатів, які перевищують суму окремих досягнень.

Організації, орієнтовані на довготривалий розвиток, повинні постійно відслідковувати стан своєї ділової репутації, оскільки вона формується під впливом багатьох факторів. Управління репутацією – це безперервний процес, який включає її створення, оцінку та подальше вдосконалення. Цей процес потребує врахування нових чинників, що виникають у динамічному середовищі, та адаптації до змін, щоб забезпечити стійке зростання та зміцнення позицій на ринку.

1.3 Сучасні аспекти управління діловою репутацією організації

Система управління організацією повинна бути гнучкою та здатною реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це включає аналіз поточної динаміки, прогнозування майбутніх змін і адаптацію до них. Такий підхід дозволяє не лише зберігати стабільність, але й створює умови для подальшого розвитку організації. Зокрема, важливу роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності відіграє ділова репутація.

Ділова репутація – це нематеріальний актив, який формується на основі сприйняття підприємства клієнтами, партнерами та суспільством. Вона сприяє лояльності клієнтів, підвищенню продажів і прибутковості. Для її підтримки необхідно впроваджувати систематичні та скоординовані заходи управління, що враховують зміст, мету та відповідальних осіб.

Науковці С. Осипенко, О. Товма пропонують застосовувати факторно-операційний підхід до управління діловою репутацією. Це означає створення узагальнюючого показника, який об'єднує ключові фактори, що впливають на результативність. Відповідальні особи контролюють кожен із чинників,

координуючи його від планування до досягнення мети, що робить процес управління прозорим і ефективним.

Методика управління діловою репутацією організації, заснована на факторно-операційному підході, передбачає використання семи взаємопов'язаних блоків (рис. 1.4). Кожен з них виконує свою специфічну роль у забезпеченні ефективного управління [13; 24].

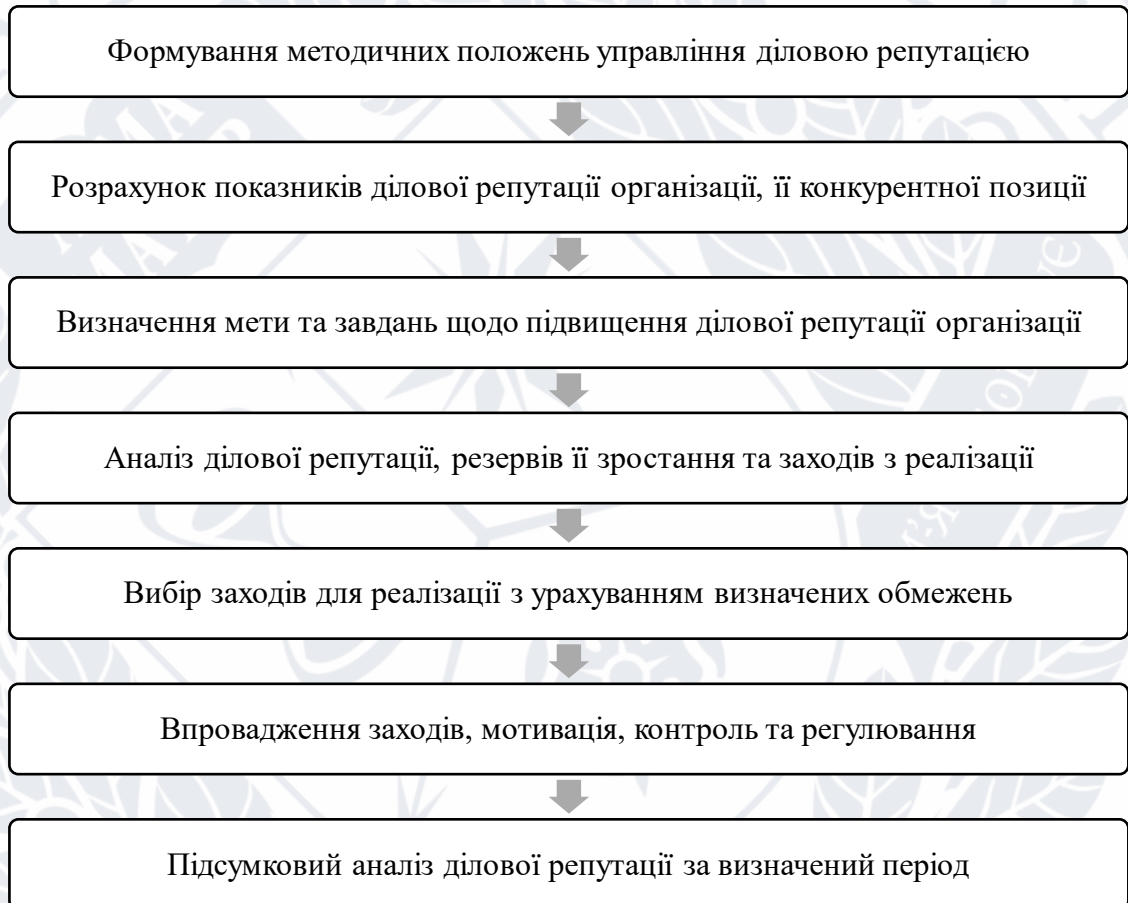


Рисунок 1.4 – Послідовність управління діловою репутацією на основі факторно-операційного підходу

1. Методичні положення: формулюються основи управління діловою репутацією, визначаються напрями діяльності, що сприяють її формуванню, обираються методи оцінки показників репутації та розраховуються резерви для її підвищення.

2. Розрахунок рівня репутації: оцінюється поточний стан ділової репутації організації.

3. Обґрунтування цілей: визначається мета підвищення репутації, що узгоджується зі стратегічними завданнями організації. Аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище, оцінюються можливі зміни, формуються кількісні цілі й конкретні завдання.

4. Аналіз та пошук резервів: проводиться аналіз поточних і конкурентних показників, оцінюється вплив різних чинників на репутацію та виявляються приховані резерви для її покращення.

5. Вибір заходів: відбираються ефективні заходи, які були розроблені на основі аналізу в попередніх блоках, для практичного впровадження.

6. Виконання заходів та контроль: заходи реалізуються відповідальними особами, здійснюється моніторинг їх виконання. У разі потреби процес може коригуватися, повертаючись до попередніх етапів.

7. Підсумковий аналіз: проводиться оцінка досягнутого рівня ділової репутації за всіма блоками схеми, починаючи з першого.

Ця система є циклічною, оскільки включає механізми зворотного зв'язку та можливість корекції. Вона забезпечує структурований і послідовний підхід до управління діловою репутацією, дозволяючи організації підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей [15; 31].

Ділова репутація організації формується поступово, але її розвиток можна прискорити завдяки ефективному управлінню. Науковець К. Букша пропонує етапи управління діловою репутацією на ринку (табл. 1.4), які змінюються залежно від обраної програми: програми-мінімум або програми-максимум.

Програма-мінімум спрямована на те, щоб зробити організацію впізнаваною і створити позитивні асоціації у споживачів. Для її реалізації потрібно виконати два початкових етапи управління діловою репутацією. На цих етапах організація позиціонується на ринку, формує базові конкурентні переваги. При цьому другий етап може бути виконаний частково або навіть несвідомо, залежно від пріоритетів організації, наприклад, якщо основною метою є пошук персоналу чи споживачів, а не взаємодія з іншими аудиторіями.

Таблиця 1.4 – Етапи управління діловою репутацією організації на ринку

Назва етапу	Опис
1. Створення нематеріальної вартості	Діяльність організації, спрямована на створення конкурентних переваг на ринку через посилення своєї нематеріальної вартості
2. Налагодження комунікацій	Діяльність, що передбачає встановлення зв'язків з різними цільовими аудиторіями організації
3. Проведення оцінки реакцій цільових груп	Комплексна оцінка репутації організації на основі кількісних і якісних показників, що дає змогу зрозуміти реакцію певної аудиторії
4. Оцінювання зміни вартості	Визначення впливу репутації на фінансові показники та прибутковість організації
5. Захист ділової репутації	Реалізація заходів для захисту репутації від спроб дискредитації організації

Програма-максимум має більш амбітну мету – зробити організацію улюбленою серед споживачів у своїй галузі. Для цього використовуються всі доступні інструменти для формування та підтримки високого рівня ділової репутації. Організація дотримується всіх етапів управління репутацією, враховуючи свою специфіку, що дозволяє більш цілісно реалізувати стратегічні цілі [23; 50].

Цей підхід акцентує увагу на тому, що управління діловою репутацією є гнучким процесом, який можна адаптувати до поточних потреб і стратегічних планів організації.

Управління діловою репутацією організації можна поділити на три основні етапи, кожен з яких має свої функціональні особливості:

1. Формування ділової репутації. На цьому етапі організація розробляє заходи для створення позитивного іміджу та налагодження взаємодії з ключовими аудиторіями. Визначаються основні параметри та чинники, які впливають на репутацію, формулюється стратегія позиціонування на ринку.

2. Оцінювання ділової репутації. Відбувається аналіз сприйняття організації цільовими групами. Це дозволяє зрозуміти реакцію аудиторії на діяльність організації та оцінити ефективність попередніх заходів.

3. Коригування та підтримання ділової репутації. На цьому етапі організація підтримує досягнутий рівень репутації або коригує його, враховуючи виявлені слабкі чи недооцінені аспекти. Розробляються програми для захисту репутації від зовнішніх загроз, таких як негативна реакція аудиторії або дії конкурентів.

Управління діловою репутацією – це безперервний процес, який включає не лише початкове створення репутації, але й постійне вдосконалення підходів із урахуванням нових факторів, які могли раніше бути поза увагою.

На перших етапах діяльності організації акцент робиться на пошуку ринків збуту та просуванні продукту. У цей період інвестування в репутацію може бути недоцільним, оскільки основною метою є забезпечення виживання компанії. Лише після завершення етапу становлення можна перейти до активного управління репутацією, створивши необхідні внутрішні та зовнішні передумови [25; 49].

Для формування та розвитку ділової репутації організація повинна мати достатні фінансові ресурси, оскільки інвестиції в репутацію є ризикованими через її нематеріальний характер і складність прогнозування прибутків. Окрім того, успішне управління репутацією вимагає компетентного та свідомого топ-менеджменту, який розуміє цінність і специфіку цього процесу.

Якщо організація вирішує інвестувати в репутацію, необхідно розробити стратегію, яка включає набір заходів, інструментів і механізмів реалізації. Важливо, щоб керівництво брало активну участь у цьому процесі.

Існує п'ять основних стратегій управління діловою репутацією залежно від ключового об'єкта, на якому базується репутація:

- Працівники організації. Репутація будується на кваліфікації та авторитеті співробітників (наприклад, консалтингова компанія McKinsey).
- Керівники організації. Основою стає авторитет або впливовість керівника, який визначає імідж компанії.
- Досягнення організації. Репутація формується через історичні успіхи та здобутки компанії.

- Послуги чи товари організації. Організації з великим портфелем брендів (Procter & Gamble, Nestle) роблять акцент на якості своїх продуктів.
- Фінансові показники. Репутація базується на фінансовій стабільності, що важливо для банків, кредитних установ тощо.

Однак фокусування лише на одному об'єкті управління є ризикованим, оскільки репутація стає надто залежною від цього фактору. Зазвичай доцільно використовувати комбінований підхід, поєднуючи різні об'єкти й суб'єкти управління, що дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність репутаційної стратегії [23; 31; 50].

Науковець К. Гуменна вважає, що управління діловою репутацією організації варто починати з роботи над його корпоративною культурою. Частково погоджуючись із цим, можна зазначити, що репутація є зовнішнім відображенням корпоративної культури. Проте розвиток самої корпоративної культури є ключовим для довгострокового успіху організації.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у мотивації працівників, формуючи відчуття єдності та спільної відповідальності за успіх компанії. Вона допомагає зменшити невизначеність, забезпечує дотримання основних цінностей підприємства та передавання їх наступним поколінням працівників.

Серед причин, які обумовлюють необхідність розвитку корпоративної культури, виділяють:

- зростання впливу соціокультурних тенденцій у суспільстві;
- розвиток міжкультурної взаємодії через глобалізацію;
- збільшення значущості людського фактору як унікального ресурсу.

Інвестування в корпоративну культуру можна здійснювати через такі програми:

- програми участі та співпраці серед працівників;
- системи комплексного управління якістю;
- навчання та розвиток управлінських навичок у керівництва;
- ініціативи, спрямовані на покращення обслуговування клієнтів;
- заходи для розвитку людського капіталу;

– залучення працівників до формування корпоративних цінностей.

Таким чином, розвиток корпоративної культури є не лише основою для формування репутації, але й потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг.

З появою Інтернету в управлінні діловою репутацією з'явився новий напрямок – пошукове керування репутацією. У минулому споживачі висловлювали невдоволення продукцією чи послугами організації у письмових зверненнях, які часто залишалися без відповіді. Сьогодні невдоволені клієнти діляться своїми скаргами у соціальних мережах, і ця інформація швидко поширюється, стаючи доступною мільйонам потенційних клієнтів.

Накопичення негативних відгуків в Інтернеті може завдати серйозної шкоди репутації організації. Через це організаціям важливо інвестувати в захист репутації, шукаючи нові методи боротьби з негативом та «чорним піаром». Однак деякі компанії недооцінюють значення аналізу своєї онлайн-репутації, вважаючи, що можна обмежитися створенням корпоративного сайту та одноразовими маркетинговими кампаніями [15; 27; 49].

За дослідженнями, 75% потенційних покупців шукають інформацію про товар чи послугу в Інтернеті перед покупкою. Їх вибір часто залежить від відгуків інших користувачів, що робить управління репутацією в мережі особливо важливим.

Науковець К. Тростянська зазначає, що пошукове керування репутацією поєднує традиційні онлайн-методи управління репутацією з механізмами пошукової оптимізації. Основною метою цього підходу є очищення пошукової видачі від негативних чи небажаних згадок про компанію.

Пошукове керування репутацією дозволяє вирішувати такі завдання:

- видалення негативної інформації з перших сторінок пошукових результатів;
- обмеження доступу потенційних клієнтів до негативних коментарів чи відгуків;

- оцінка поточного рівня онлайн-репутації;
- формування позитивного іміджу компанії;
- підтримка позитивної репутації в довгостроковій перспективі.

Цей підхід стає необхідністю для сучасних організацій, оскільки вплив репутації в Інтернеті на рішення споживачів продовжує зростати.

Процес пошукового керування діловою репутацією організації складається з трьох основних етапів (рис. 1.5) [23; 31; 53]:

1. Моніторинг пошукової видачі. Здійснюється аналіз пошукових результатів за ключовими запитамі, які містять згадки про організацію. Це дозволяє оцінити присутність компанії в інформаційному полі.

2. Аналіз результатів. Постійний аналіз отриманих даних дає змогу виявити слабкі місця у репутації організації. Важливо визначити, чи достатньо працювати лише з першою сторінкою результатів пошуку, чи необхідно коригувати інформацію і на наступних сторінках.

3. Коригування. На цьому етапі впроваджуються заходи для управління репутацією, наприклад:

- Прес-релізи: висвітлення діяльності організації, досягнень і планів, що демонструють розвиток і прогрес.
- Блоги: створення позитивних відгуків і підтримка позитивного іміджу продукції або послуг.
- Форуми: контроль обговорень, які впливають на репутацію, і стимулювання позитивних тем.

Ефективне застосування цього методу дає змогу підвищити рівень довіри потенційних клієнтів, покращити імідж організації, збільшити попит на товари чи послуги. Крім того, він дозволяє налагодити зворотний зв'язок із клієнтами та оперативно реагувати на їхні зауваження та пропозиції.

Пошукове керування репутацією є особливо важливим у кризові періоди або при високому рівні конкуренції в галузі. Ділова репутація як нематеріальний актив вимагає постійного контролю. Організації варто враховувати не лише якість продукції чи обсяги продажів, а й відносини з

партнерами, постачальниками та покупцями. Формування позитивного іміджу є ключем до підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

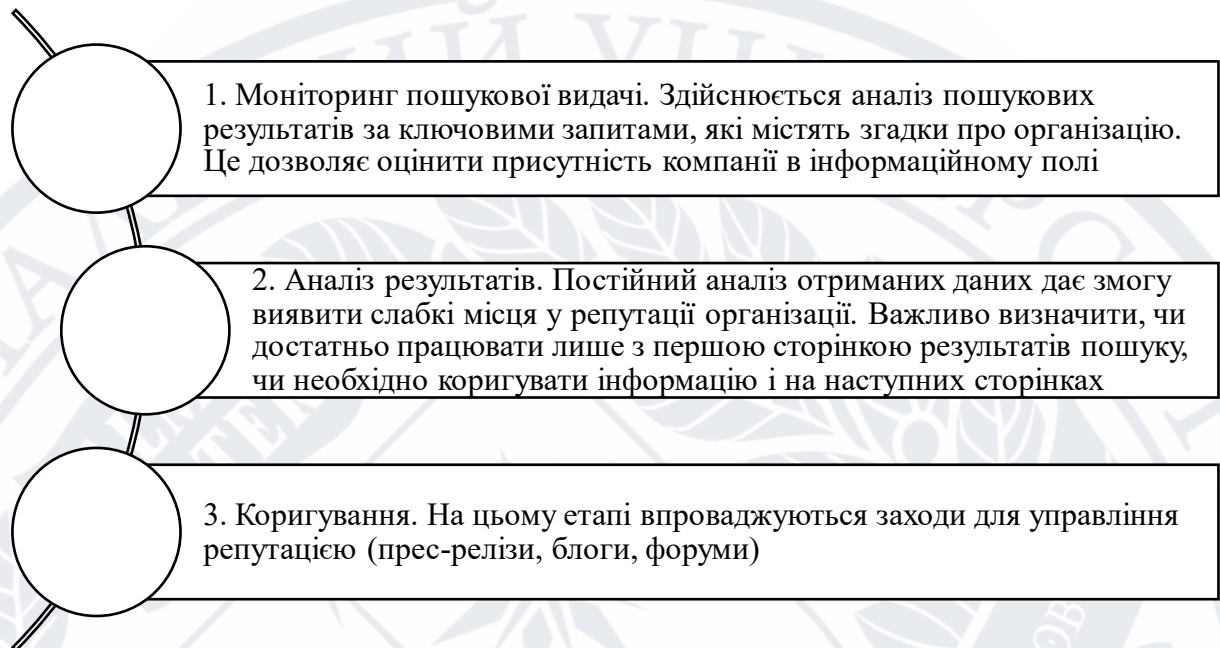


Рисунок 1.5 – Процес пошукового керування діловою репутацією організації

Отже, в сучасних умовах бізнес-середовища управління діловою репутацією є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності організації. Репутація перестала бути лише нематеріальним активом – сьогодні вона визначає ринкову вартість компанії, рівень довіри до неї з боку стейкхолдерів, а також здатність до стабільного розвитку [17; 44].

Основні сучасні аспекти управління репутацією:

1. Системний підхід. Репутація охоплює всі аспекти діяльності організації – фінансову стабільність, якість продукції, соціальну відповідальність, внутрішню культуру, взаємодію із зовнішніми партнерами та громадами. Управління репутацією має бути інтегрованим у загальну стратегію компанії.

2. Фокус на стейкхолдерах. Репутація формується в очах різних груп зацікавлених осіб (партнерів, споживачів, персоналу, громади тощо). Тому

організація повинна враховувати очікування, цінності та потреби кожної аудиторії, забезпечуючи прозорість, відкритість і відповідальність у своїй діяльності.

3. Соціальна відповідальність і стійкість. Організації дедалі більше орієнтуються на впровадження екологічних та соціальних ініціатив, що позитивно впливають на репутацію та забезпечують довіру.

4. Використання сучасних методів оцінки. Організації застосовують як кількісні методи (вартісна оцінка гудвілу), так і якісні (репутаційні рейтинги, соціологічні опитування, експертні оцінки). Комплексний підхід до оцінювання дозволяє отримати об'єктивну картину поточного стану репутації та визначити напрями її зміцнення.

5. Цифровізація. В епоху глобалізації велике значення набуває онлайн-репутація. Соціальні мережі, відгуки споживачів та медійна активність впливають на формування громадської думки про компанію. Управління цифровою репутацією стає обов'язковим елементом бізнес-стратегії.

6. Безперервність процесу. Репутація є динамічним активом, який постійно змінюється під впливом нових чинників. Тому управління репутацією повинно бути постійним, включаючи регулярний моніторинг, оцінку і адаптацію стратегії.

Успішне управління діловою репутацією забезпечує компанії конкурентні переваги, довгострокову лояльність клієнтів і партнерів, підвищення інвестиційної привабливості та стійкість на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

2.1 Основні показники діяльності АТ «ПУМБ»

Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) – це один із провідних банків України, заснований 20 листопада 1991 року, який розпочав свою діяльність у квітні 1992 року (табл. 2.1). Банк надає широкий спектр банківських послуг, включаючи: залучення депозитів; кредитування; інвестиції в цінні папери; платіжне обслуговування в Україні та міжнародні перекази; операції з валютою; випуск і обслуговування платіжних карток. Юридична адреса: вул. Андріївська, 4, м. Київ, Україна.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про АТ «ПУМБ» [6; 7]

Ознаки	Характеристика
Назва	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Скорочена назва	АТ «ПУМБ»
ЄДРПОУ	14282829
Дата державної реєстрації	23.12.1991
Юридична адреса	04070, м. Київ, вул. Андріївська, буд. 4
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Основний вид діяльності	64.19 Інші види грошового посередництва
Обсяг статутного капіталу (грн.)	4 780 594 950,00

ПУМБ є учасником Фонду з 2 вересня 1999 року, що забезпечує захист коштів вкладників. З 13 квітня 2022 року, під час воєнного стану, Фонд гарантує повернення депозитів у повному обсязі.

Станом на 31 грудня 2023 року основними акціонерами Банку є:

- «СКМ ФІНАНС» – 92,3% акцій;
- SCM HOLDINGS LIMITED (Кіпр) – 7,7%.

– Контроль здійснює громадянин України Рінат Ахметов.

На кінець 2023 року мережа Банку включала 5 регіональних центрів та 215 відділень по всій країні.

Відповідно до Постанови НБУ, Банк має право не включати до консолідованої звітності дані учасників банківської групи з активами, меншими за 3% активів групи або 300 млн грн, і використовуватиме це спрощення для звітності.

Банк є стабільним гравцем фінансового ринку України, активно розвиває свою діяльність та адаптується до сучасних умов [7].

ПУМБ позиціонує себе як інноваційний та технологічно прогресивний банк, що прагне випереджати ринок завдяки впровадженню сучасних продуктів і сервісів. Використовуючи як традиційні, так і альтернативні канали надання послуг, банк постійно вдосконалює якість обслуговування та створює індивідуальні рішення для клієнтів. Це дозволяє банку зміцнювати свої позиції на ринку та нарощувати частку в різних сегментах.

Основними завданнями розвитку є реалізація стратегічних бізнес-цілей, зокрема модернізація моделі управління та запровадження сучасних інструментів для якісного аналізу й управлінської інформації.

Ключові критерії успіху для банку включають:

- зростання кількості активних клієнтів;
- високий рівень задоволеності клієнтів сервісом;
- скорочення частки проблемної заборгованості;
- забезпечення рентабельності власного капіталу;
- досягнення стабільного чистого прибутку.

ПУМБ регулярно відстежує виконання поставлених цілей, впроваджуючи передові стандарти банківської практики для досягнення максимальних результатів.

Основні показники діяльності АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.2 [8; 9; 10; 11; 12].

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності АТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр., тис. грн. [8; 9; 10; 11; 12]

	2021	2022	2023
Балансові показники			
Загальна сума активів	104 648 824	111 974 220	153 334 846
Кредити та аванси банкам	2 802 502	3 490 916	4 213 505
Кредити та аванси клієнтам	53 086 793	43 770 237	52 058 047
Кошти банків	1 445 197	2 324 222	2 716 727
Кошти клієнтів	80 871 781	90 299 888	126 542 822
Статутний капітал	4 780 595	4 780 595	4 780 595
Загальна сума власного капіталу	12 561 293	11 696 381	17 389 772
Звіт про прибутки			
Чистий процентний дохід	9 230 891	10 154 478	12 365 484
Чистий комісійний дохід (витрати)	2 046 562	2 021 263	2 144 237
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	-763 463	-10 338 901	-439 299
Інші прибутки (збитки)	74 042	231 755	116 768
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	10 892 561	4 792 964	15 281 241
Прибуток (збиток) до оподаткування	5 111 272	-485 338	8 237 433
Прибуток (збиток)	4 187 592	-397 723	3 955 475

Війна суттєво вплинула на якість кредитного портфеля клієнтів ПУМБ, але ключові показники залишаються під контролем. Станом на кінець 2023 року частка найвищих класів ризику (10-й для юридичних осіб і 5-й для фізичних осіб) становила 13,3%, що відповідає задовільному рівню. Для зниження чутливості до кредитного ризику банк активно формував резерви, особливо у 2022 році. На кінець 2023 року резерви покривали 12,5% портфеля

(порівняно з 26,1% роком раніше), що обумовлено списанням проблемної заборгованості, спричиненої війною.

Попри виклики, обсяг клієнтських коштів зріс на 40,1% у 2023 році. Внески фізичних осіб збільшилися на 24,9%, тоді як кошти корпоративних клієнтів зросли на 51,2%. Це змінило структуру зобов'язань: частка корпоративних рахунків зросла до 62,4%, а частка роздрібних зменшилася до 37,6%. Хоча зростання поточних рахунків клієнтів підвищує ризик ліквідності, диверсифікація ресурсної бази знижує цю чутливість [8; 9; 10; 11; 12].

Банк демонструє високу ефективність діяльності, забезпечуючи стабільний грошовий потік як від процентних активів, так і від комісійно-торговельних операцій (рис. 2.1). У 2022 році банк зазнав чистого збитку в розмірі 398 млн грн через великі витрати на резерви. Проте 2023 року ПУМБ отримав чистий прибуток у 3 955 млн грн, незважаючи на значні податкові витрати через зміни в законодавстві.

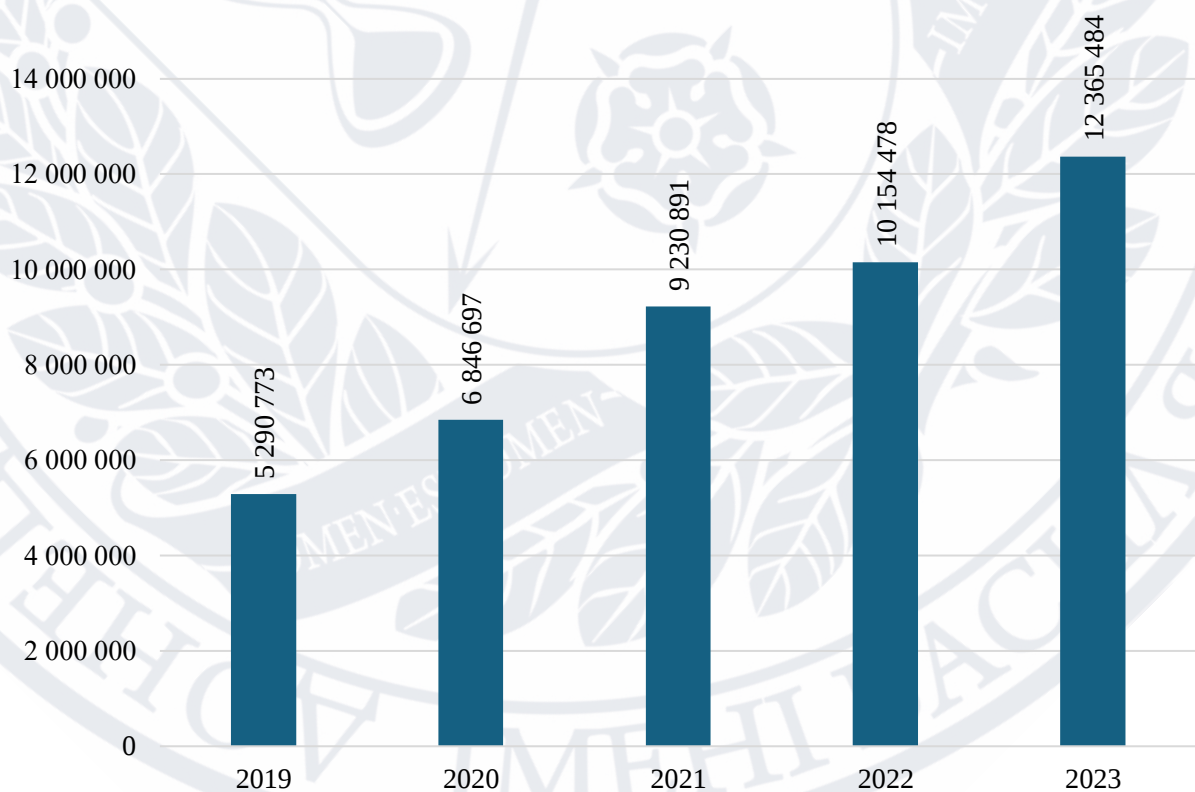


Рисунок 2.1 – Чистий процентний дохід АТ «ПУМБ» за 2019-2023 рр., тис. грн. [8; 9; 10; 11; 12]

Капітал банку знаходиться у прийнятному стані (рис. 2.2). Показник адекватності регулятивного капіталу (19,49%) перевищує норматив НБУ (10%) і лише трохи відстає від середнього по банківській системі (21,07%). Аудит якості активів, проведений НБУ у квітні 2023 року, підтвердив відсутність дефіциту капіталу.

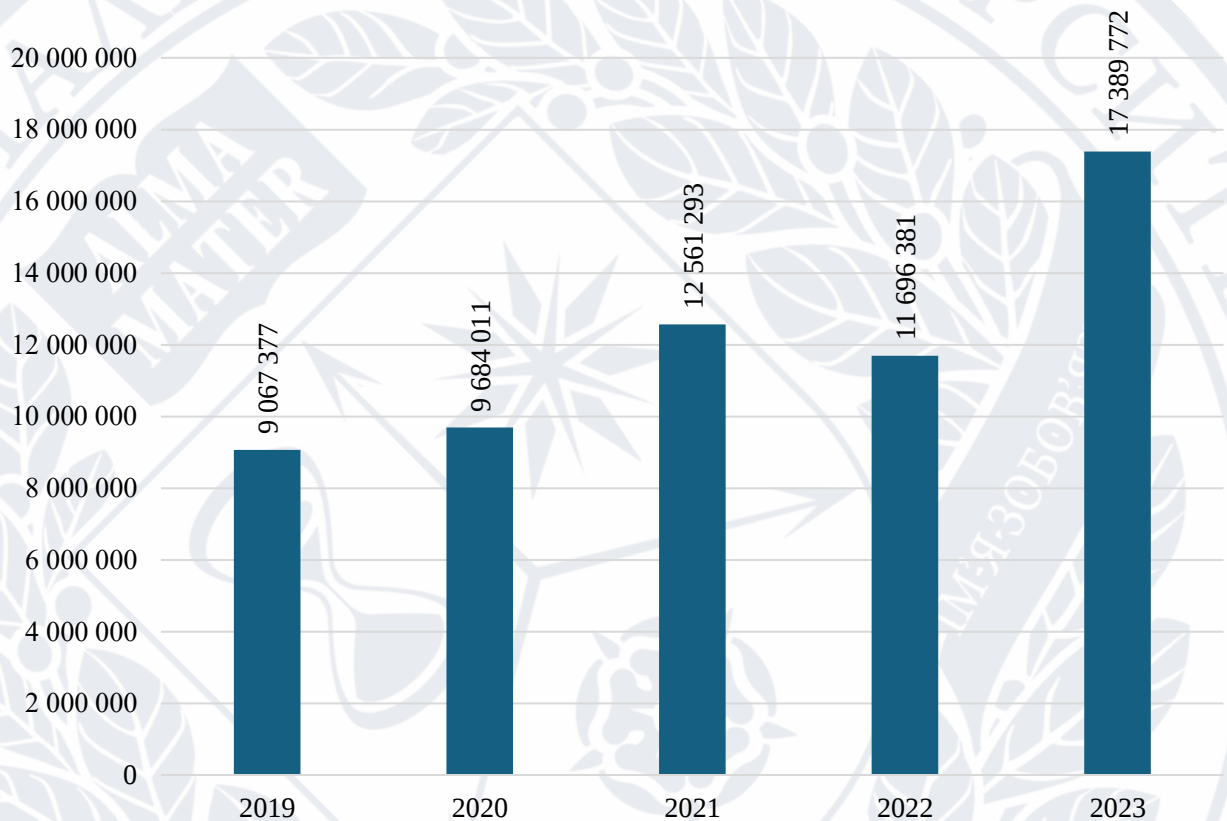


Рисунок 2.2 – Загальна сума власного капіталу АТ «ПУМБ» за 2019-2023 рр., тис. грн. [8; 9; 10; 11; 12]

Загалом, ПУМБ успішно адаптується до викликів війни, зберігаючи стабільність фінансових показників і продовжуючи розвиток.

ПУМБ демонструє високий рівень ліквідності завдяки значному обсягу високоліквідних активів, які складають вагомую частку його портфеля (рис. 2.3). Станом на кінець 2023 року близько 63% таких активів формувалися за рахунок вкладень у ОВДП та депозитні сертифікати НБУ (порівняно з 60% у 2022 році). Кошти на кореспондентському рахунку в НБУ підтримуються на

рівні, достатньому для виконання зобов'язань та поточного обслуговування клієнтів. Більшість строкових депозитів розміщені у банках-нерезидентах з інвестиційним класом.

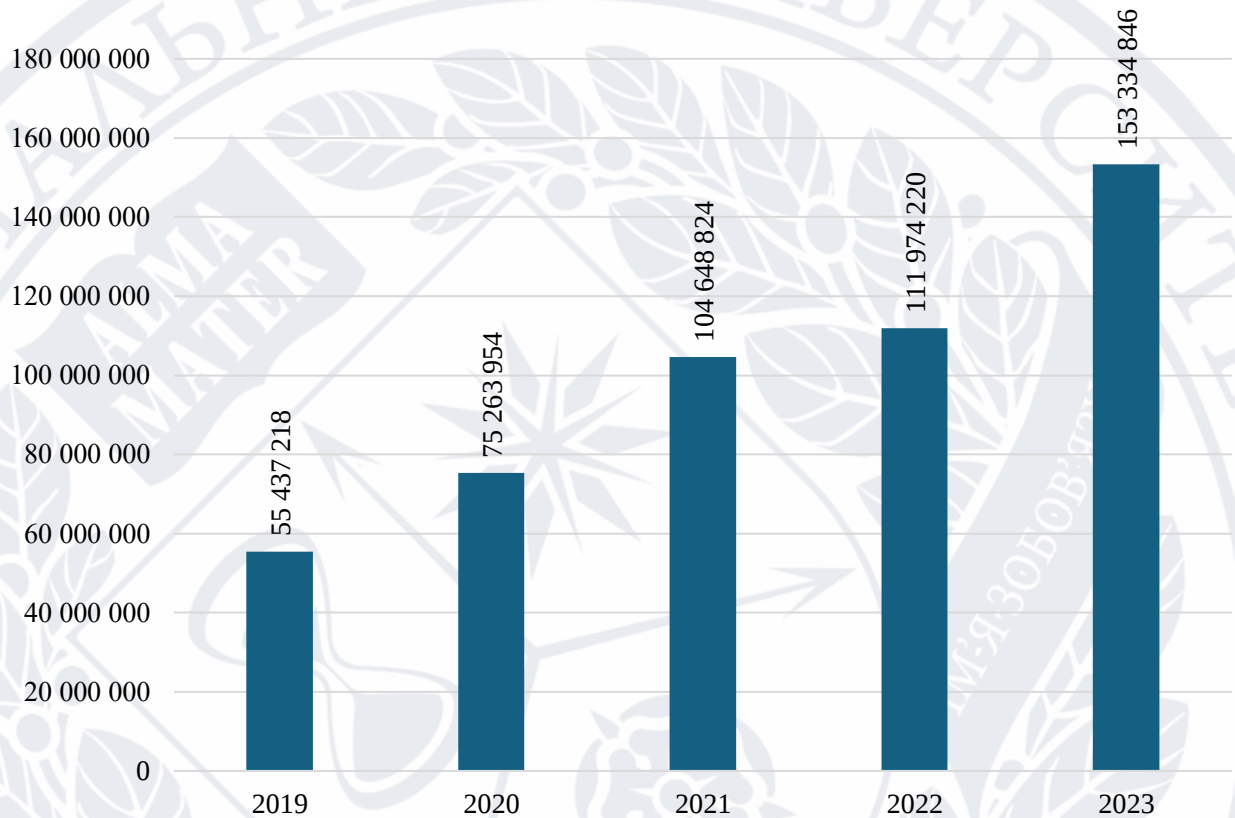


Рисунок 2.3 – Загальна сума активів АТ «ПУМБ» за 2019-2023 рр., тис. грн. [8; 9; 10; 11; 12]

Показники ліквідності Банку значно перевищують нормативи НБУ:

- LCR загалом по всіх валютах: 395% (мінімум – 100%);
- LCR в іноземних валютах: 232% (мінімум – 100%);
- NSFR: 191% (норматив – не менше 100%).

Для забезпечення ліквідності та фінансування своєї діяльності ПУМБ планує нарощувати обсяги коштів корпоративних і роздрібних клієнтів. Інвестиції та придбання активів здійснюватимуться відповідно до Стратегії зростання банку. Джерелами фінансування виступають внутрішні механізми: кошти від операційної діяльності та реінвестований прибуток.

У 2023 році ПУМБ інвестував 471 млн грн у основні засоби та нематеріальні активи. План на 2024 рік передбачає збільшення цієї суми до 742 млн грн. Станом на кінець 2023 року банк мав капітальні зобов'язання на суму 23,9 млн грн для придбання обладнання, і вже виділив необхідні ресурси для їх виконання.

Керівництво впевнене, що майбутні доходи та фінансування будуть достатніми для виконання поточних і майбутніх зобов'язань, забезпечуючи стабільний розвиток та відповідність стратегії [8; 9; 10; 11; 12].

Таким чином, АТ «ПУМБ» демонструє стабільне фінансове становище та ефективну діяльність навіть за умов війни. Основні висновки зводяться до такого:

1. Фінансова стабільність та прибутковість
 - У 2023 році банк досяг значного чистого прибутку в розмірі 3 955 млн грн, що свідчить про ефективність операційної діяльності та адаптацію до викликів війни.
 - У 2022 році банк зазнав чистого збитку (-398 млн грн) через великі витрати на резервування, однак це забезпечило основу для подальшого відновлення.
2. Якість кредитного портфеля
 - Частка проблемних кредитів (10 клас для юридичних осіб та 5 клас для фізичних осіб) становить 13,3%, що є контрольованим рівнем.
 - Резерви на покриття ризиків скоротилися до 12,5% кредитного портфеля завдяки масштабному списанню проблемної заборгованості у 2023 році.
3. Зростання клієнтських коштів
 - Загальний приріст коштів клієнтів у 2023 році склав 40,1%, включаючи збільшення внесків фізичних осіб на 24,9% і корпоративних клієнтів на 51,2%.
 - Зросла частка корпоративних рахунків у зобов'язаннях банку (з 57,8% до 62,4%).

4. Ліквідність

- Показники ліквідності значно перевищують нормативи НБУ:
- LCR загалом: 395% (мінімум – 100%).
- LCR в іноземній валюті: 232% (мінімум – 100%).
- NSFR: 191% (норматив – не менше 100%).
- Висока частка високоліквідних активів (63%), сформована за рахунок ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ.

5. Інвестиційна діяльність

- У 2023 році банк інвестував 471 млн грн у основні засоби та нематеріальні активи, а на 2024 рік заплановано 742 млн грн.
- Капітальні зобов'язання за контрактами на придбання обладнання становлять 23,9 млн грн, і для їх виконання вже виділено необхідні ресурси.

6. Капітал і регулятивні вимоги

- Показник адекватності регулятивного капіталу станом на кінець 2023 року склав 19,49%, що перевищує норматив НБУ (10%) і є близьким до середнього рівня по банківській системі (21,07%).
- НБУ підтвердив відсутність дефіциту капіталу у банку.

Отже, банк успішно нарощує клієнтську базу, підтримує високі показники ліквідності та впроваджує інвестиційні проєкти. Значний прибуток у 2023 році підтверджує здатність банку адаптуватися до викликів і зміцнювати свої ринкові позиції.

2.2 Дослідження кадрової політики організації

Дослідження кадрової політики є важливим для оцінки ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення відповідності політики сучасним вимогам ринку праці. Враховуючи мінливі соціально-економічні умови, зокрема вплив війни та інших кризових явищ, важливо вивчати адаптивність кадрової політики «Т «ПУМБ» до нових викликів. Крім того, аналіз кадрової політики допомагає виявити можливості для покращення умов праці, розвитку співробітників і забезпечення їхньої лояльності до компанії.

Співробітники АТ «ПУМБ» є основним активом банку, адже їхня кваліфікація, професіоналізм і відданість роботі забезпечують стабільність і розвиток фінансової установи. Кадровий потенціал банку має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та підтримки високих стандартів обслуговування клієнтів. Кадровий склад АТ «ПУМБ» за 2019-2023 рр. представлений в табл. 2.3 [8; 9; 10; 11; 12].

Таблиця 2.3 – Кадровий склад АТ «ПУМБ» за 2019-2023 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість працівників	7618	8500	8856	6828	6846
Нові робочі місця	2756	1976	2474	857	1485
Жінки	5498	6464	6628	5021	5114
Чоловіки	2120	2036	2228	1807	1732
Керівники-жінки (%)	445 (56%)	747 (72%)	664 (62%)	743 (68%)	423 (58%)
Керівники-чоловіки (%)	343 (44%)	295 (28%)	400 (38%)	354 (32%)	301 (42%)
Люди з інвалідністю	326	326	333	324	308
В декреті	905	907	856	1033	964
Молодь до 35 років	3719	4696	4462	2422	2761
Старші за 35 років	3313	3016	3613	3377	3040
Старші за 50 років	-	788	781	1029	1045
Медичне страхування	2980	4230	5040	5345	4777
Страхування від нещасного випадку	400	414	414	368	332

Співробітники є ключовою цінністю ПУМБ і основою стабільного розвитку банку. У команді працюють професіонали різних напрямків: фінансисти, економісти, ІТ-спеціалісти, діджитал-експерти, а також представники творчих професій, що виконують свої завдання в офісах, відділеннях та точках продажу.

Ключові аспекти кадрової політики АТ «ПУМБ» представлені на рис. 2.4 [1; 2; 3; 4; 5].

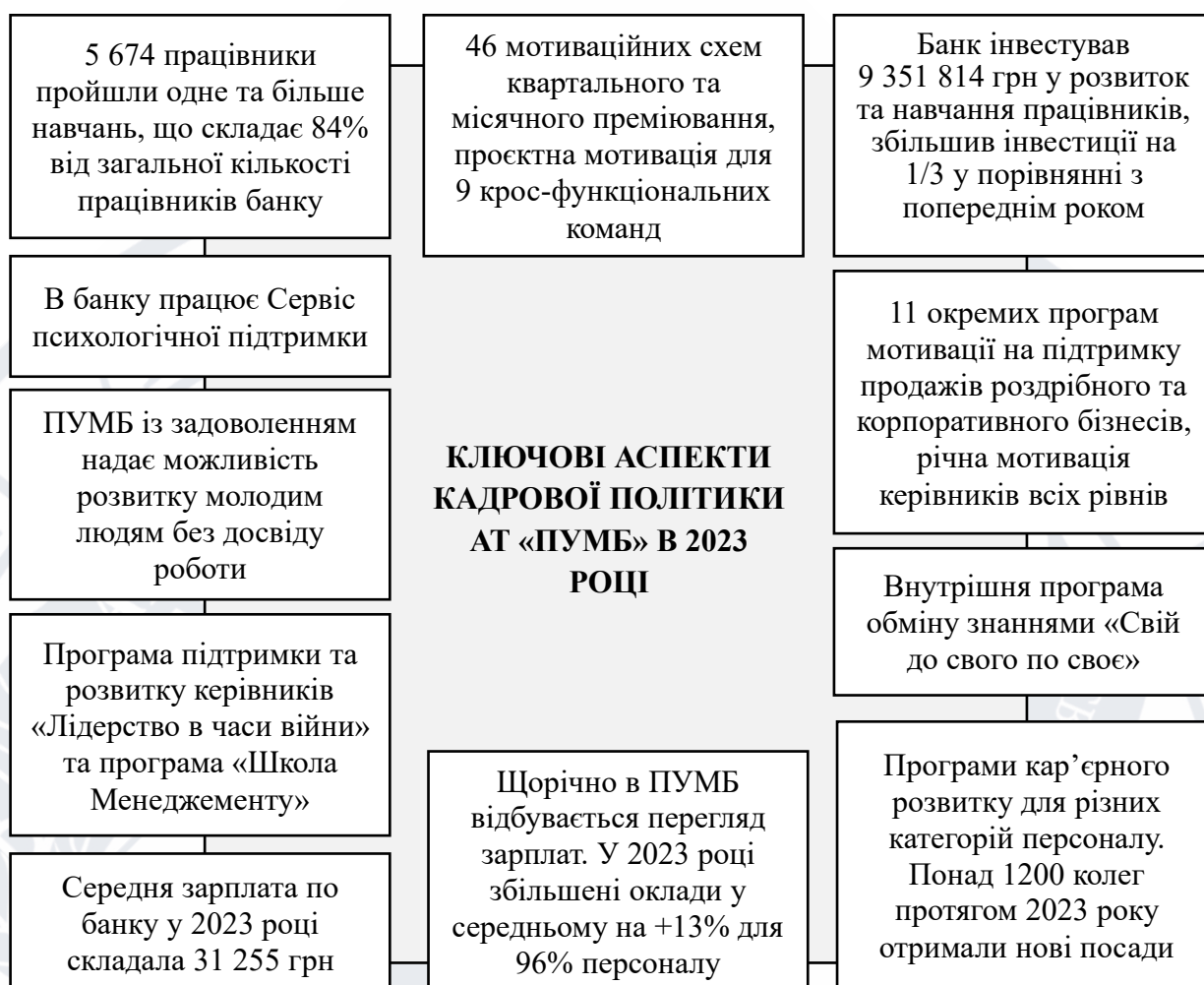


Рисунок 2.4 – Ключові аспекти кадрової політики АТ «ПУМБ» в 2023 році

ПУМБ демонструє *високий рівень соціальної відповідальності як роботодавця*, надаючи стабільні робочі місця та підтримуючи співробітників через програми страхування та соціальні ініціативи. Ключовими аспектами, що демонструють високий рівень відповідальності АТ «ПУМБ» до персоналу, є:

1. Робочі місця та стабільність персоналу [1; 2; 3; 4; 5]:

- З 2019 до 2023 року ПУМБ створив понад 10 тисяч нових робочих місць, зокрема 1485 у 2023 році, майже вдвічі більше, ніж у 2022-му.
- У 2022 році, попри війну, банк зберіг значну частину команди, хоча кількість працівників зменшилася на 23%. У 2023 році скорочень персоналу не було.

2. Підтримка рівності та гендерного балансу:

- Жінки складають більшість працівників банку (74% у 2023 році) та мають високий рівень представництва у керівництві (58% серед керівників).
- У топ-менеджменті та Правлінні представлені як чоловіки, так і жінки.

3. Молодь та інклюзія: ПУМБ активно наймає молодих спеціалістів (до 35 років) та підтримує працівників з інвалідністю. У 2023 році в банку працювали 2761 молода людина та 308 осіб з інвалідністю.

4. Соціальний захист: ПУМБ підтримує співробітників у декретних відпустках (964 особи у 2023 році).

5. Програми страхування:

- Банк постійно розширює страхування працівників. У 2023 році понад 5109 осіб отримували страхування, включаючи добровільне медичне (4777 осіб) та страхування життя (332 особи).
- У 2024 році планується страхування мобілізованих колег, що підкреслює соціальну підтримку.

6. Матеріальна допомога:

- У 2023 році 440 працівників отримали понад 9,5 млн грн на лікування (стаціонарне, хірургічне, онкологічне), допомогу родинам у разі смерті близьких чи самого співробітника.
- Планується розширення допомоги у 2024 році, включаючи випадки народження дітей і мобілізації.

7. Підтримка під час війни [1; 2; 3; 4; 5]:

- Для співробітників, які працюють у небезпечних регіонах, передбачено надбавку до зарплатні.
- Банк надає фінансову допомогу у випадках втрати чи пошкодження житла, поранень, загибелі родичів через бойові дії, а також для сімей, які виїхали з окупованих територій. У 2023 році ця підтримка склала 53,2 млн грн.

8. Підтримка мобілізованих працівників:

- 145 мобілізованих співробітників отримують повну зарплатню під час служби із збереженням посади.
- Ветерани війни після повернення з фронту мають можливість працевлаштуватися в банку.

9. Допомога родинам: банк організував оздоровлення 150 дітей співробітників із прифронтових територій у Західній Україні.

Отже, ПУМБ демонструє глибокий рівень соціальної відповідальності, активно підтримуючи співробітників та їхні родини у складних життєвих ситуаціях. АТ «ПУМБ» не лише створює робочі місця, але й забезпечує комфортні умови праці, рівні можливості, підтримку молоді, жінок, людей з інвалідністю та співробітників у складних життєвих обставинах. Це підтверджує статус банку як відповідального роботодавця, який дбає про своїх працівників.

ПУМБ не просто підтримує своїх працівників фінансово, а й створює комплексну систему турботи про їхнє здоров'я, безпеку та добробут. Це підкреслює важливу роль банку як соціально орієнтованого роботодавця, особливо в умовах війни [7].

ПУМБ дотримується *високих стандартів у сфері трудових відносин*, діючи відповідно до Конституції та законодавства України, а також принципів, викладених у Декларації Міжнародної організації праці. Банк забезпечує:

- Права працівників: безумовне дотримання трудового законодавства та прав людини.
- Рівність: відсутність дискримінації за статтю, віком, расою, релігією чи політичними переконаннями.
- Гідні умови праці: конкурентну зарплату, безпечне середовище та соціальний захист.
- Професійний розвиток: підтримку інтелектуального потенціалу співробітників через навчання і мотиваційні програми.
- Заборону дитячої праці.

Управління охороною праці. У банку функціонує розгалужена система охорони праці, що відповідає законодавству України. Вона передбачає:

- Розробку внутрішніх нормативних документів з охорони праці.
- Відповідальних за дотримання стандартів безпеки в головному офісі та регіональних центрах.
- Організацію профілактичних заходів для запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та аваріям.

Цей напрямок курує заступник Голови Правління, а операційні завдання виконує спеціально створений Сектор охорони праці [1; 2; 3; 4; 5].

Політики з управління персоналом. Для забезпечення ефективної роботи команди в банку розроблені та впроваджені:

- Порядок пошуку та відбору персоналу.
- Політика навчання персоналу: фокус на розвиток навичок і підвищення кваліфікації.
- Мотиваційні процедури: для залучення та утримання найкращих фахівців.

Отже, АТ «ПУМБ» прагне не лише досягати бізнес-цілей, але й створювати умови, в яких працівники відчують себе цінними, захищеними та мають можливість професійного і особистісного розвитку.

Таким чином, кадрова політика АТ «ПУМБ» спрямована на створення стабільного та інклюзивного робочого середовища, яке підтримує сталий розвиток банку та орієнтується на добробут співробітників. Ключові аспекти цієї політики:

1. Інклюзивність і рівність: ПУМБ демонструє високі стандарти у забезпеченні гендерної рівності, де жінки складають більшу частину працівників і керівників, що свідчить про прихильність до принципів рівних можливостей. Кількість жінок серед керівників банку залишається стабільно високою, досягаючи 58% у 2023 році.

2. Підтримка різноманітних соціальних груп: Банк активно підтримує людей з інвалідністю, надаючи їм можливість працювати. Також враховується

вікова різноманітність, адже в компанії працюють як молоді спеціалісти, так і співробітники старші за 50 років. ПУМБ забезпечує рівні умови для всіх працівників незалежно від віку чи фізичних особливостей.

3. Соціальні програми і страхування: Банк надає широке охоплення через програми медичного страхування та страхування від нещасних випадків. Це є важливим елементом соціальної відповідальності та підтримки працівників у випадку непередбачених обставин. Спеціальні програми матеріальної допомоги забезпечують фінансову підтримку співробітникам у разі серйозних захворювань, травм чи втрати родичів, що підвищує лояльність і стабільність команди.

4. Підтримка мобілізованих і ветеранів: Враховуючи виклики, спричинені війною, ПУМБ продовжує підтримувати своїх мобілізованих співробітників, зберігаючи за ними робочі місця та повну зарплату. Крім того, банк активно працевлаштовує ветеранів після їх повернення з фронту, що підкреслює соціальну відповідальність підприємства.

5. Залучення молодих талантів: ПУМБ активно залучає молодих спеціалістів, пропонуючи їм можливість почати кар'єру без досвіду роботи, що сприяє розвитку нових кадрів і забезпечує майбутнє банку.

6. Гнучкість і адаптація до змін: Кадрова політика банку демонструє гнучкість в умовах економічних та соціальних змін, зокрема скорочення персоналу в 2022 році через війну, але з відновленням набору нових працівників у 2023 році.

Отже, кадрова політика АТ «ПУМБ» орієнтована на інклюзивність, соціальну відповідальність та розвиток інтелектуального потенціалу своїх співробітників. Банк активно підтримує своїх працівників у складних ситуаціях, надаючи різноманітні соціальні гарантії та сприяючи розвитку кар'єри, що забезпечує високий рівень лояльності та стабільності організації.

2.3 Оцінка процесу управління діловою репутацією АТ «ПУМБ»

Ділова репутація банку, як і інші нематеріальні активи, є важливим джерелом конкурентних переваг і створення додаткової вартості. Особливої актуальності питання управління репутацією набуло після фінансово-економічної кризи, яка продемонструвала, що саме надійні відносини з клієнтами та партнерами є ключем до стабільності банків і збереження їхньої лояльності.

Для АТ «ПУМБ» пріоритетом є посилення своєї репутації. Це сприяє побудові довіри з партнерами, яка є основою тривалих і взаємовигідних відносин. Ділова репутація банку слугує важливим орієнтиром для дій і рішень ділових партнерів, що допомагає покращувати ефективність співпраці та сприяє успішному партнерству.

Складовими ділової репутації АТ «ПУМБ» є: якість послуг, що надаються; соціальна відповідальність; репутація топ-менеджерів; відносини зі стейкхолдерами; фінансово-економічні показники; емоційна привабливість для споживачів (рис. 2.5) [1; 2; 3; 4; 5].

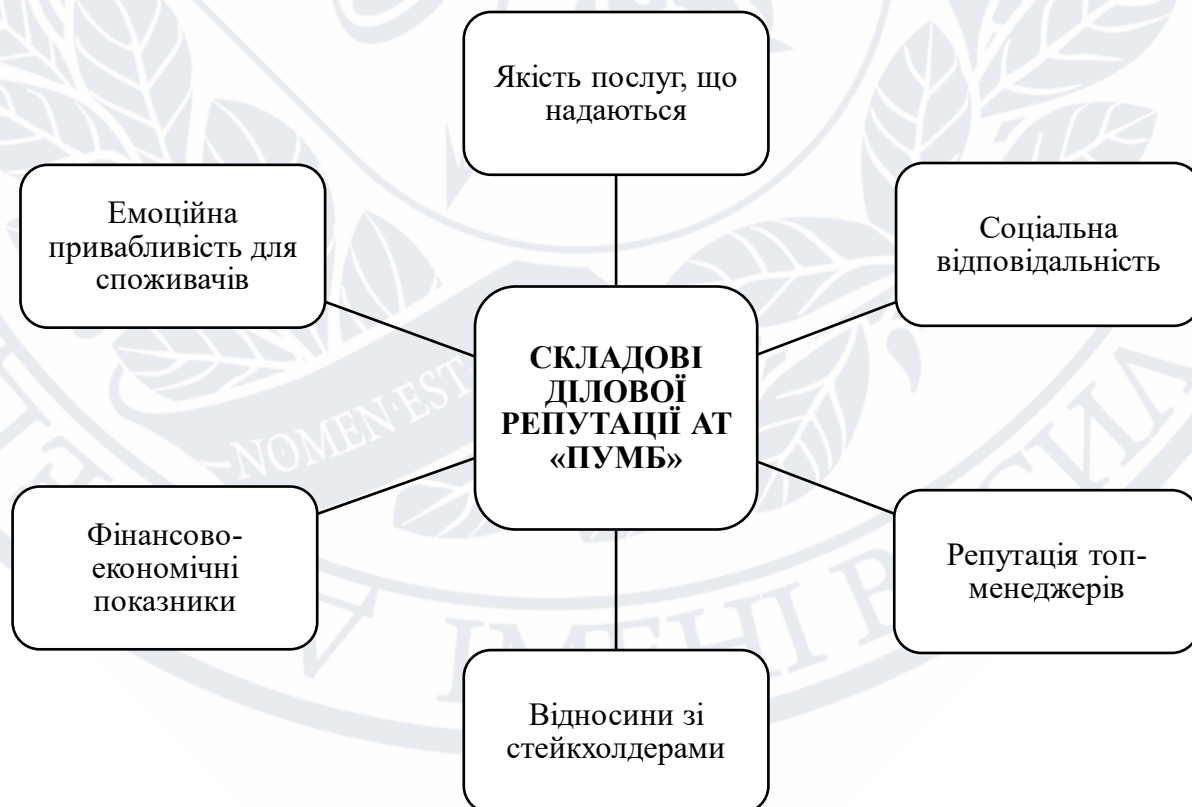


Рисунок 2.5 – Складові ділової репутації АТ «ПУМБ»

1. Якість послуг, що надаються. Відображає професіоналізм банку у виконанні своїх зобов'язань перед клієнтами. Сюди входить рівень обслуговування, доступність банківських продуктів, швидкість і зручність проведення операцій, а також відповідність послуг сучасним стандартам.

ПУМБ активно досліджує задоволеність клієнтів, використовуючи різні методи, зокрема зовнішні дослідження, програму «Таємний покупець», внутрішні опитування, а також аналіз скарг і пропозицій. Такий підхід дозволяє банку отримувати повну картину щодо відгуків клієнтів та їхньої поведінки під час взаємодії з банком.

Особлива увага приділяється роботі зі скаргами та пропозиціями клієнтів. Банк створив єдиний центр звернень, який автоматизує процеси, забезпечує швидке вирішення проблем та оперативний зворотний зв'язок із клієнтами.

З 2021 року ПУМБ посилив роботу з вивчення клієнтського досвіду, враховуючи нові виклики, пов'язані з пандемією та війною. Онлайн-інтерв'ю та тестування, проведені через Zoom, дали змогу врахувати потреби навіть клієнтів з найвіддаленіших куточків України. Завдяки цим дослідженням банк аналізує «болі» клієнтів, оптимізує їхній шлях взаємодії з послугами (customer journey) та покращує процеси, які потребують змін [1; 2; 3; 4; 5].

2. Соціальна відповідальність. Передбачає участь банку у вирішенні суспільно важливих питань, таких як підтримка локальних ініціатив, благодійність, екологічні програми чи сприяння розвитку місцевих громад. Це формує позитивний імідж банку у суспільстві.

ПУМБ є частиною бізнес-групи SCM і веде свою діяльність як відповідальний бізнес. Банк забезпечує не лише стабільні фінансові результати, але й сприяє соціальному та економічному розвитку України.

У 2013 році банк запровадив Політику корпоративної соціальної відповідальності та став учасником Глобального договору ООН. У 2023 році банк затвердив «Декларацію сталого розвитку», що окреслила стратегічні цілі, принципи та структуру сталого розвитку. Пріоритети сталого розвитку:

підтримка добробуту та розвитку працівників; забезпечення високої якості продуктів і послуг; розвиток місцевих громад і бізнес-середовища; мінімізація впливу на довкілля; підвищення фінансової грамотності населення.

В умовах повномасштабної війни банк зосередився на підтримці українських військових, допомозі пораненим, донорстві крові та забезпеченні безпечної та якісної освіти.

На початку 2024 року ПУМБ переглянув свої корпоративні цінності, які тепер включають відповідальність, клієнтоорієнтованість, командну роботу, амбітність і результативність. Для працівників створено комфортні та безпечні умови праці, діють програми професійного і кар'єрного розвитку [7].

Банк бере активну участь у проєктах, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як боротьба з корупцією, розвиток бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності. ПУМБ, зосереджуючись на розвитку партнерств, підтримці суспільних ініціатив і вдосконаленні якості сервісу, інвестує у майбутнє України, сприяючи її відновленню та зростанню.

3. Фінансово-економічні показники. Включають прибутковість, фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів і загальні результати діяльності банку. Позитивна динаміка цих показників формує довіру до банку та забезпечує його конкурентоспроможність.

ПУМБ демонструє стабільну фінансову діяльність, генеруючи позитивний грошовий потік як від процентних активів, так і від комісійно-торговельних операцій.

Через виклики війни за підсумками 2022 року банк зазнав 398 млн грн чистого збитку, переважно через значні витрати на формування резервів. Однак уже за результатами 2023 року ПУМБ досяг значного фінансового успіху, отримавши 3 955 млн грн чистого прибутку, навіть з урахуванням підвищених витрат на сплату податку на прибуток за новими ставками, встановленими законодавством [1; 2; 3; 4; 5].

Банк також має значний запас фінансової стійкості: рівень ліквідності перевищує нормативи НБУ у 2 рази, рівень достатності капіталу перевищує

нормативи НБУ у 2,5 рази. Ці показники свідчать про фінансову стабільність ПУМБ і його готовність долати нові виклики.

4. Емоційна привабливість для споживачів. Відображає здатність банку викликати у клієнтів позитивні емоції, такі як довіра, впевненість і комфорт. Це формується через зручність обслуговування, турботу про клієнтів і позитивний імідж бренду.

Для підвищення комфорту співпраці з банком ПУМБ створює зручну інфраструктуру в своїх відділеннях. Наприкінці 2023 року в мережі банку працювало 208 відділень, у кожному з яких обладнані зони самообслуговування з платіжними терміналами. У касах банку доступні сучасні технології, такі як безконтактне зняття готівки через PayPass і PayWave. Усі відділення надають безкоштовний Wi-Fi [7].

Для підприємців банк облаштовує територіально віддалені каси та точки В@W. Крім того, створюються зони 24/7, які забезпечують цілодобовий доступ до банківських послуг. На кінець 2023 року такі зони працювали в 104 відділеннях. Усе це спрямовано на те, щоб зробити взаємодію клієнтів із банком максимально зручною та простою.

5. Репутація топ-менеджерів. Включає професіоналізм, досвід, етичність і відкритість керівництва банку. Висока довіра до менеджменту зміцнює репутацію організації в цілому, як серед клієнтів, так і серед бізнес-партнерів.

У 2023 році ПУМБ продовжив реалізацію програми «Лідерство в часи війни», спрямованої на підтримку та розвиток керівників. У рамках цієї програми було організовано 15 вебінарів, що охоплювали актуальні теми, зокрема: виклики сучасності та відновлення України після війни, мистецтво сторітелінгу, ефективні комунікації, управління власною продуктивністю, використання штучного інтелекту, навички коучингу тощо. Загалом у вебінарах взяли участь 1385 осіб [1; 2; 3; 4; 5].

Окрім цього, у межах програми «Школа Менеджменту» було організовано 17 тренінгів для керівників, які відвідали 550 учасників. Ці

заходи спрямовані на вдосконалення управлінських навичок і професійного розвитку лідерів банку.

6. *Відносини зі стейкхолдерами.* Відображають здатність банку підтримувати взаємовигідну співпрацю з різними групами зацікавлених осіб – клієнтами, інвесторами, партнерами, акціонерами та співробітниками. Надійні відносини зі стейкхолдерами сприяють довгостроковій стабільності банку.

Фактори, що впливають на ділову репутацію АТ «ПУМБ» в залежності від групи стейкхолдерів, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фактори, що впливають на ділову репутацію АТ «ПУМБ» в залежності від групи стейкхолдерів [1; 2; 3; 4; 5]

Групи стейкхолдерів	Фактори, що впливають на ділову репутацію
Зовнішні стейкхолдери	
Інвестори (репутація банку як бізнес-партнера)	Інформаційна відкритість, прозорість, ефективність управління, фінансова стабільність, прибутковість, динаміка розвитку
Інші банки (репутація банку у бізнес-спільноті)	Використання інновацій, якість банківських продуктів, технологій, фінансова стійкість
Клієнти (репутація серед клієнтів)	Якість послуг, доступність, історія банку, ділова політика, ефективність сервісу, авторитет
Засоби масової інформації (репутація у ЗМІ)	Прозорість банку, ефективна система інформування
Державні органи (репутація у владних структурах)	Відповідність законодавству, дотримання нормативів, соціальна відповідальність
Внутрішні стейкхолдери	
Персонал (репутація банку як роботодавця)	Справедлива оплата праці, мотивація, можливості для розвитку, соціальні гарантії
Акціонери (репутація власників та топ-менеджменту)	Фінансова стійкість, прибутковість, довіра до керівництва, відкритість
Керівник (репутація першої особи)	Досвід, професіоналізм, етика, зв'язки, лідерство

Оптимізація взаємодії зі стейкхолдерами допомагає АТ «ПУМБ» розробити стратегію, яка не лише закріплює поточну репутацію, а й сприяє її розвитку. Ефективне залучення зацікавлених сторін до співпраці має ключове значення для формування позитивної репутації.

Для цього застосовуються різноманітні форми комунікації, як формальні, так і неформальні (рис. 2.6). Взаємодія включає індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, круглі столи, громадські слухання, роботу консультативних комітетів, участь у форумах чи спільнотах. Важливим аспектом є те, що цей процес інтерактивний і передбачає двостороннє спілкування [1; 2; 3; 4; 5].

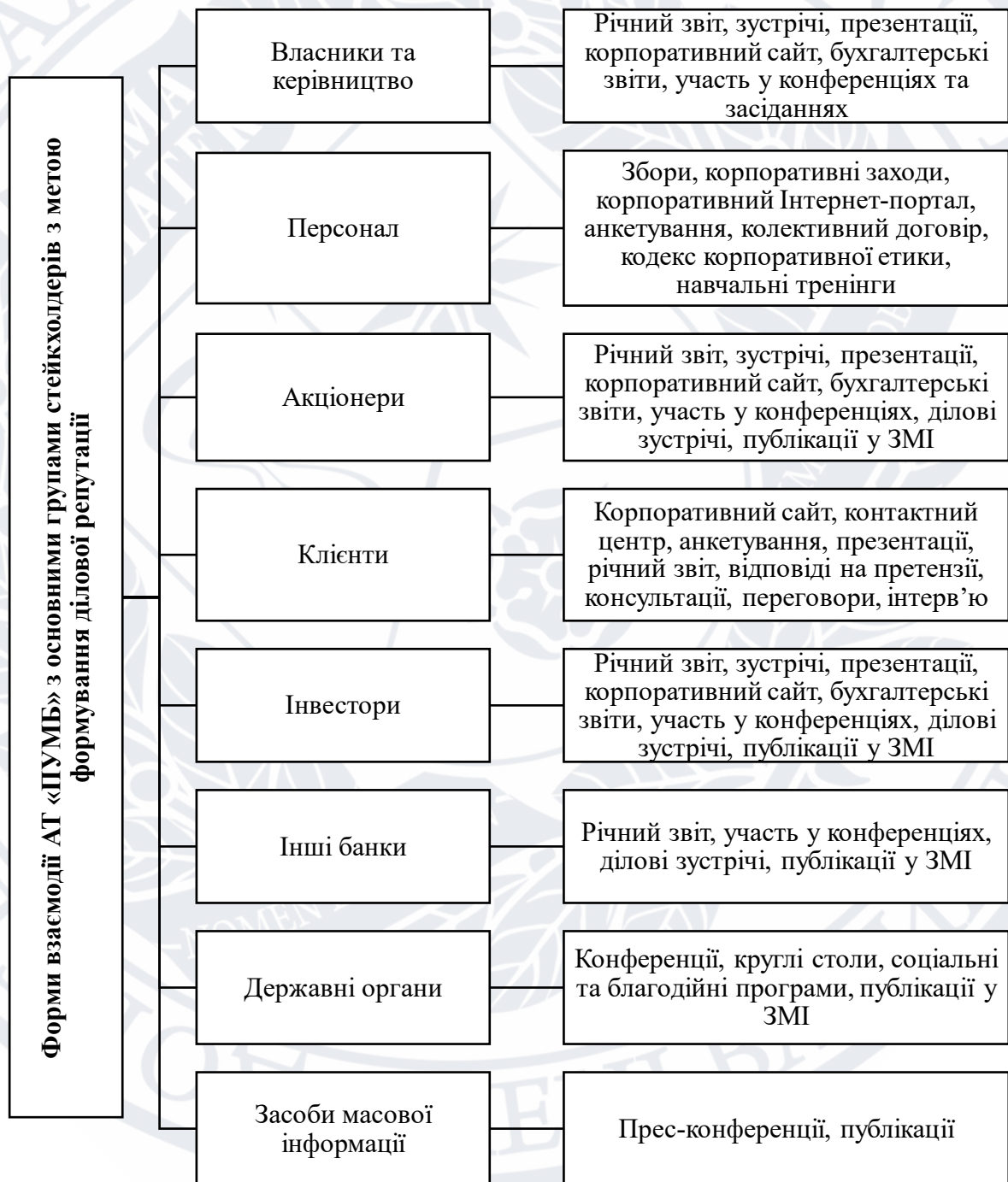


Рисунок 2.6 – Форми взаємодії АТ «ПУМБ» з основними групами стейкхолдерів з метою формування ділової репутації

Раціональними методами взаємодії є ті, які забезпечують багатосторонній діалог між банком та стейкхолдерами, а саме:

- організація зустрічей з представниками різних груп для вирішення конкретних питань;
- створення консультативних груп;
- реалізація спільних проєктів та ініціатив.

Такі підходи дозволяють ефективніше враховувати інтереси всіх сторін і сприяють зміцненню ділової репутації банку.

Ці складові разом формують цілісну картину ділової репутації АТ «ПУМБ», що є важливим елементом його успіху та стійкості.

Таким чином, можна зробити висновок, що АТ «ПУМБ» ефективно управляє своєю діловою репутацією, що підтверджується комплексним підходом до її формування, підтримки та розвитку. Банк реалізує ряд стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення довіри клієнтів, партнерів і співробітників, а також на забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Ключові аспекти управління репутацією АТ «ПУМБ» включають:

- Клієнтоорієнтованість: Банк систематично вивчає задоволеність клієнтів, аналізує їхні потреби та вдосконалює customer journey. Інструменти, такі як «Таємний покупець», опитування, скарги та пропозиції, допомагають враховувати відгуки клієнтів і оперативно реагувати на їхні запити.
- Фінансова стійкість: Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, банк продемонстрував фінансову стійкість, значно покращивши свої результати у 2023 році. Рівень ліквідності та достатності капіталу значно перевищує нормативи НБУ.
- Соціальна відповідальність: ПУМБ активно впроваджує ініціативи у сфері сталого розвитку, підтримує громади, допомагає військовим і сприяє фінансовій грамотності населення.

- Робота зі стейкхолдерами: Банк приділяє увагу відкритій комунікації з партнерами, клієнтами та співробітниками. Він постійно вдосконалює якість своїх послуг і створює комфортні умови для взаємодії.

- Розвиток персоналу: Інвестуючи в лідерство та професійний розвиток, ПУМБ формує сильну команду, здатну забезпечувати високу якість обслуговування.

Завдяки системному підходу до управління репутацією, АТ «ПУМБ» не лише зміцнює свої позиції на ринку, але й сприяє довгостроковій довірі та лояльності клієнтів, партнерів і співробітників, що є основою стабільності та конкурентоспроможності банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

3.1 Рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутациєю АТ «ПУМБ»

На сучасному етапі розвитку економіки, зокрема банківського сектора, забезпечення економічної безпеки банків стає одним із ключових завдань їхньої діяльності. Одним із основних чинників економічної безпеки є ділова репутация, яка є унікальною характеристикою кожного банку. Її не можна замінити технічними інноваціями, скопіювати від інших установ чи придбати – вона формується в процесі діяльності банку.

Ділова репутация є стратегічно важливим нематеріальним активом, особливо в умовах складного ринкового середовища. Вона прямо впливає на лояльність клієнтів, вартість акцій і загальну конкурентоспроможність банку. Управління цим активом має бути інтегрованою частиною щоденної роботи АТ «ПУМБ».

Формування ділової репутации АТ «ПУМБ» базується на багатьох внутрішніх і зовнішніх чинниках (рис. 3.1), зокрема [19; 20; 47]:

1. Ефективне управління організацією.
2. Успішний розвиток банку.
3. Дотримання етичних норм у веденні діяльності.
4. Стабільні фінансові показники.
5. Висока якість послуг.
6. Професійний кадровий склад.
7. Рівень соціальної відповідальності.
8. Інформаційна прозорість та активність.

Тобто, ділова репутация є не лише іміджевим показником, але й ключовим елементом забезпечення економічної стійкості та розвитку

АТ «ПУМБ». Управління нею повинно відповідати стратегічним цілям банку та сприяти його місії.

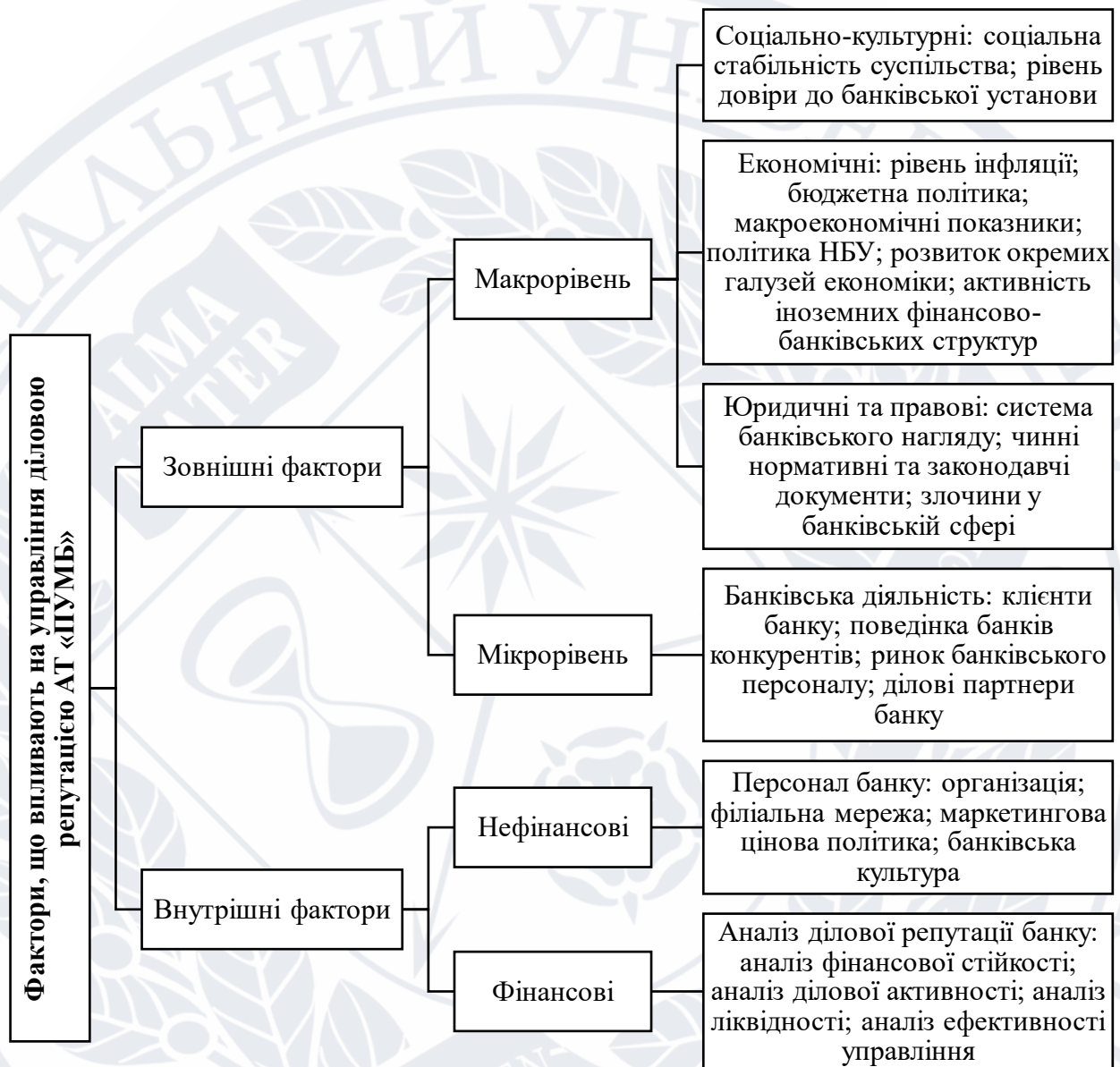


Рисунок 3.1 – Фактори, що впливають на управління діловою репутацією АТ «ПУМБ»

У процесі управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» важливо враховувати вплив різноманітних чинників, адже саме вони формують всі аспекти репутації. Ця взаємодія є двосторонньою: з одного боку, репутація відображає реакцію на зовнішні впливи, а з іншого – потребує розвитку внутрішніх ресурсів та можливостей, враховуючи ринкові умови. Таким

чином, ділова репутація формується як сукупність елементів, які мають відповідати сучасним вимогам і постійно удосконалюватися зусиллями менеджменту. Це сприяє підвищенню ефективності роботи банку, зміцненню його конкурентних позицій і забезпеченню стабільного функціонування на ринку.

Ефективне управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» має охоплювати не лише адаптацію до зовнішнього середовища, але й розвиток внутрішнього потенціалу. У контексті банківської діяльності це вимагає розробки механізму управління репутацією, що базується на [21; 35]:

1. Використанні загальних принципів та підходів до управління.
2. Розробці й застосуванні відповідних інструментів.
3. Розгляді репутації як взаємодії її компонентів, кожен із яких має свою структуру та особливості.
4. Використанні функцій менеджменту, зокрема діагностики та оцінки елементів репутації.

Організаційний механізм управління репутацією АТ «ПУМБ» має включати постійно діючі заходи – інноваційні, інвестиційні, маркетингові, кадрові, соціальні – спрямовані на її підтримку та розвиток. Особливий акцент слід робити на соціальній спрямованості бізнесу, яка сьогодні виходить за межі традиційної благодійності. Вона охоплює забезпечення безпечних умов праці, справедливу оплату, розвиток персоналу, боротьбу з корупцією, гендерну рівність, взаємодію з місцевими громадами та підтримку соціальної інфраструктури.

На практиці українські банки рідко інтегрують соціальну відповідальність у свої стратегії, зосереджуючись переважно на спонсорстві чи благодійності. Відсутність програм розвитку працівників, створення нових робочих місць чи співпраці з громадами свідчить про недооцінку цього аспекту. Однак соціальна спрямованість може значно підвищити репутацію АТ «ПУМБ», сприяючи його економічній безпеці та довгостроковій стабільності.

Соціальна спрямованість, як важливий чинник підвищення ділової репутації банку, полягає у врахуванні соціальних потреб клієнтів, працівників та інвесторів. Задля зміцнення своєї репутації АТ «ПУМБ» реалізує заходи, спрямовані на задоволення цих потреб. Такі дії не лише покращують імідж банку, але й сприяють його стійкому розвитку, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності.

Важливо розуміти, що імідж формується тоді, коли інтереси зовнішнього і внутрішнього середовища банку збігаються. Соціально відповідальні банки мають більше шансів досягти успіху в своїй основній діяльності та закріпитися на ринку. Такий підхід передбачає увагу до зовнішніх факторів, як-от відносини з клієнтами та громадськістю, і до внутрішніх аспектів, зокрема створення позитивного мікроклімату в колективі, соціального захисту працівників, розвитку корпоративної культури, дотримання етичних норм і традицій.

Ефективне управління діловою репутацією з орієнтацією на соціальну відповідальність дозволяє АТ «ПУМБ» відповідати сучасним викликам, швидко ухвалювати управлінські рішення, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати високий рівень економічної безпеки. Витрати на соціальні ініціативи слід розглядати як інвестиції: важливо розуміти потреби суспільства, створювати плани співпраці, звітувати про результати та прозорі їх висвітлювати [37; 51].

Принципи корпоративної соціальної відповідальності мають бути інтегровані в стратегію АТ «ПУМБ», його культуру та основну діяльність. Взаємодія банку із суспільством повинна базуватися на розумінні його соціальної ролі як на місцевому, так і на державному рівнях.

Покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ», орієнтоване на соціальну відповідальність, сприятиме зміцненню репутації та зростанню прибутковості. Для цього необхідно розробити основоположні принципи управління діловою репутацією, які враховують соціальну місію банку, його зв'язки із суспільством та внесок у сталий розвиток.

Для розробки та впровадження нового підходу до управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» необхідно дотримуватись послідовного алгоритму, що складається з кількох етапів [41; 53]:

1. Визначення мети: формулювання бажаного образу репутації, яку банк прагне створити.
2. Збір інформації: аналіз поточного стану репутації банку та порівняння з репутацією конкурентів.
3. Оцінка репутації: комплексна оцінка ділової репутації банку.
4. Аналіз показників: дослідження репутаційних та економічних показників у динаміці за останні 5 років.
5. Виявлення прогалин: порівняння бажаного рівня репутації з фактичним, аналіз недоліків і ризиків втрати репутації.
6. Розробка стратегії: визначення напрямків покращення репутації.
7. Прийняття рішень: обґрунтування та вибір методів управління репутацією.
8. Реалізація заходів: розробка та впровадження конкретних дій для покращення репутації.
9. Моніторинг і контроль: постійне відстеження реалізації запланованих заходів.

Ключовим є третій етап, на якому оцінюється поточний стан репутації. Важливо враховувати такі аспекти:

1. Етика у відносинах із партнерами: відповідальність, відкритість, виконання зобов'язань.
2. Етика внутрішніх відносин: прозорість бізнес-операцій, відповідальність менеджменту.
3. Ефективність управління: рівень рентабельності та інноваційності.
4. Якість послуг і професіоналізм персоналу.

На восьмому етапі реалізація заходів має враховувати особливості різних груп аудиторії: співробітників, клієнтів, місцевої громади, конкурентів. Індивідуальний підхід до кожної групи дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних

із поширенням негативної інформації або нечесною конкуренцією. Ігнорування цієї специфіки може призвести до втрати довіри та погіршення репутації.

Такий структурований підхід дозволяє АТ «ПУМБ» ефективно працювати над покращенням репутації, досягаючи стратегічних цілей та зміцнюючи конкурентні позиції.

Управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» можна представити як системний бізнес-процес, що складається з п'яти основних етапів, які об'єднують та впорядковують заходи з формування, підтримки, захисту, розвитку і покращення репутації (рис. 3.2) [20; 35]:

1. Оцінка ділової репутації банку. Цей етап охоплює аналіз поточного стану репутації, збір даних про конкурентів та динаміку ключових економічних показників, а також порівняння бажаного рівня репутації з фактичним.
2. Розробка стратегії формування та підтримки репутації. Включає визначення стратегічних пріоритетів і створення програми дій для зміцнення репутації. Програма повинна бути гнучкою, змінюватися відповідно до змін у стратегічних цілях банку.
3. Попередження репутаційних ризиків. На цьому етапі визначаються чинники і ризики, які можуть знизити репутацію банку. Розробляється система контролю, спрямована на їх попередження.
4. Коригування програми репутаційного управління. Етап включає внесення змін до програми покращення репутації, реалізацію заходів корпоративної соціальної відповідальності для зниження соціальних і економічних ризиків.
5. Моніторинг і контроль. Включає регулярне спостереження за виконанням затверджених заходів. Проводиться дворівневий моніторинг: тактичний (щомісячний): дозволяє оперативно реагувати на відхилення; Стратегічний (щорічний): дає змогу оцінити довгострокову динаміку.

Оцінка ділової репутації банку. Цей етап охоплює аналіз поточного стану репутації, збір даних про конкурентів та динаміку ключових економічних показників, а також порівняння бажаного рівня репутації з фактичним

Розробка стратегії формування та підтримки репутації. Включає визначення стратегічних пріоритетів і створення програми дій для зміцнення репутації. Програма повинна бути гнучкою, змінюватися відповідно до змін у стратегічних цілях банку

Попередження репутаційних ризиків. На цьому етапі визначаються чинники і ризики, які можуть знизити репутацію банку. Розробляється система контролю, спрямована на їх попередження

Коригування програми репутаційного управління. Етап включає внесення змін до програми покращення репутації, реалізацію заходів корпоративної соціальної відповідальності для зниження соціальних і економічних ризиків

Моніторинг і контроль. Включає регулярне спостереження за виконанням затверджених заходів. Проводиться дворівневий моніторинг: тактичний (щомісячний): дозволяє оперативно реагувати на відхилення; Стратегічний (щорічний): дає змогу оцінити довгострокову динаміку

Рисунок 3.2 – Алгоритм покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» з орієнтацією на соціальну відповідальність

Оцінка ділової репутації потребує врахування її подвійної природи. З одного боку, вона є якісною характеристикою громадської думки про банк, а з іншого – нематеріальним активом, що може бути оцінений кількісно, хоча і з певними труднощами.

Якісні методи оцінки ділової репутації включають:

- Соціологічні опитування, які відображають сприйняття банку клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами.
- Експертні методи, до яких належать рейтингові та рекомендаційні підходи, що базуються на думках фахівців у галузі.

Кількісна оцінка репутації передбачає аналіз фінансової звітності банку (табл. 3.1). Зокрема, у світовій практиці репутація розглядається як нематеріальний актив, що має ринкову чи балансову вартість. Для кількісної оцінки використовуються специфічні методики, які дозволяють обчислити вартісний еквівалент ділової репутації.

Таблиця 3.1 – Методи кількісної оцінки ділової репутації банку [21; 53]

Методи	Характеристика
Балансово-нормативні	Методи, що базуються на обліку витрат, різниці між ринковою і балансовою вартістю активів, а також порівнянні іміджу банку за допомогою розрахунків коефіцієнтів та інших даних
Додаткових і надприбутків	Передбачає оцінку бренду через визначення додаткового доходу, отриманого за рахунок репутації, як складової гудвілу, із прогнозуванням вартості активів банку
Роялті і залишкової вартості	Використовує рівень продажів і тривалість життєвого циклу фірмової марки, враховуючи витрати, пов'язані з правами на використання бренду чи послуг
Рейтингової оцінки	Методика, що оцінює показники через соціологічні опитування експертів, клієнтів, партнерів, визначаючи фактори впливу на репутацію банку
Комплексної оцінки	Враховує залежність між різними показниками, відображає ступінь впливу окремих факторів, аналізує репутацію банків у хронометражі чи через співставлення із конкурентами

Таким чином, підхід до оцінки ділової репутації поєднує якісні та кількісні методи, дозволяючи отримати комплексне уявлення про цей важливий актив.

Якщо під час контролю виявляються відхилення від встановлених цілей, коригуються напрями роботи АТ «ПУМБ», а також формуються нові рекомендації щодо поведінки. Таким чином, управління діловою репутацією банку – це безперервний процес, що включає аналіз, планування, контроль і адаптацію.

Процес управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» повинен починатися і завершуватися її аналізом. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, реальні проблеми або переваги. На основі отриманих даних формуються напрями вдосконалення репутації, які базуються на загальноетичних принципах, впровадженні соціальних інновацій та використанні програмно-цільового підходу.

Важливим елементом цього процесу є принципи корпоративної соціальної відповідальності. Соціально відповідальне управління сприяє створенню довірчих відносин із партнерами, прозорості в діяльності та відкритості у взаємодії з громадою. Це включає зобов'язання банку щодо мінімізації негативних впливів на внутрішнє та зовнішнє середовище, покращення якості послуг, а також участь у вирішенні соціальних проблем у регіонах присутності. Програма соціальної відповідальності банку, орієнтована на покращення репутації, водночас підвищує рівень економічної безпеки установи [27; 28].

Для ефективного управління діловою репутацією доцільно створити секторальні складники економічної безпеки АТ «ПУМБ» (рис. 3.3):

1. Сектор планування, прогнозування та контролю – відповідає за визначення стратегічних цілей і оцінку їх досягнення.
2. Інформаційно-аналітичний сектор – аналізує інформацію про репутацію та зовнішнє середовище.
3. Сектор зворотного зв'язку – забезпечує взаємодію з клієнтами, партнерами та працівниками для моніторингу ефективності дій.

Таким чином, процес управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» включає п'ять ключових етапів: оцінка поточного стану репутації; розробка програми її вдосконалення; аналіз ризиків втрати репутації; коригування програми відповідно до змін і потреб; контроль і моніторинг динаміки репутації. Ця структура дозволяє не лише підтримувати репутацію на належному рівні, але й адаптуватися до ринкових змін, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та стабільності банку.

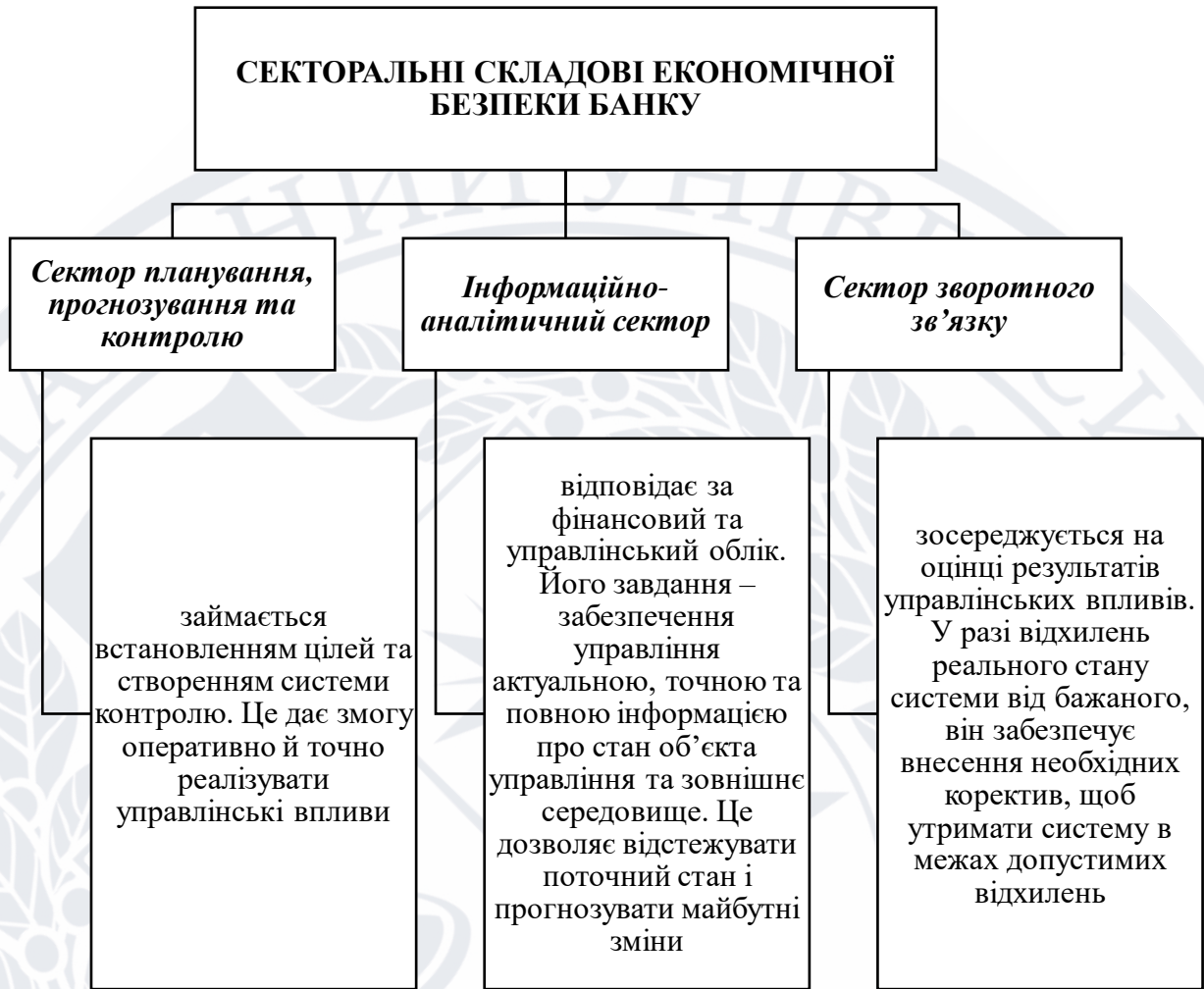


Рисунок 3.3 – Управлінський підхід до покращення ділової репутації банку

На основі наданих рекомендацій щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» доцільно звернути увагу на наступне:

1. Системність підходу: ефективне управління діловою репутацією банку має базуватися на системному підході, який включає етапи оцінки, планування, впровадження, моніторингу та коригування. Це забезпечує послідовність дій і можливість адаптації до змін у ринковому середовищі.

2. Пріоритет соціальної відповідальності: важливою складовою механізму є впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють підвищенню довіри до банку з боку клієнтів,

партнерів та суспільства. Це включає мінімізацію негативних впливів, розвиток соціальних програм і підтримку ініціатив, які відповідають інтересам громади.

3. Стратегічний підхід: репутаційна стратегія банку має бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію, з урахуванням змін пріоритетів і ринкових умов. Це дозволить АТ «ПУМБ» залишатися конкурентоспроможним і посилювати свою позицію на ринку.

4. Впровадження інновацій: для ефективного управління репутацією необхідно активно впроваджувати інноваційні підходи, як у банківських продуктах і послугах, так і в комунікаціях із клієнтами. Використання сучасних технологій дозволить банку краще реагувати на запити аудиторії.

5. Моніторинг і контроль: регулярний моніторинг ділової репутації, включаючи тактичний і стратегічний рівні, дозволить своєчасно виявляти ризики та проблеми. Це забезпечує оперативне коригування дій і підтримання позитивного іміджу банку.

6. Робота з репутаційними аудиторіями: врахування специфіки різних аудиторій (співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад) сприяє побудові індивідуальних підходів, що підвищує ефективність заходів із підтримки та покращення репутації.

Реалізація цих рекомендацій дозволить АТ «ПУМБ» не лише посилити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток, підвищити рівень довіри з боку зацікавлених сторін і досягти довгострокової стабільності.

3.2 Пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації організації

Управління діловою репутацією АТ «ПУМБ» є ключовим елементом загальної стратегії розвитку, адже вона значною мірою впливає на довгостроковий успіх. Це означає, що під час стратегічного планування слід враховувати роль репутації та її параметри, адже вони є важливим активом компанії.

Сучасні методи управління, такі як аналіз, контроль, планування та прогнозування, часто виявляються недостатньо ефективними через швидкі зміни як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх процесах АТ «ПУМБ». Ці зміни безпосередньо позначаються на репутації банку. Крім того, є складнощі зі збором, систематизацією та аналізом інформації про репутацію, рівень її оцінки та зацікавлені сторони (стейкхолдери). Це ускладнює формування об'єктивних висновків і управлінських рішень.

Для ефективного управління репутацією АТ «ПУМБ» потрібне інформаційно-аналітичне забезпечення. Постійний моніторинг її стану та динаміки дозволяє коригувати стратегії в реальному часі. Моніторинг охоплює аналіз таких аспектів, як рівень обізнаності цільової аудиторії, думки у ЗМІ, емоційний фон навколо бренду, екологічний вплив та інші важливі фактори.

Особливо важливим є стратегічний моніторинг, який інтегрується у процес розроблення стратегії управління репутацією. Він передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «ПУМБ» та враховує специфічні умови, зокрема державне регулювання, форму власності тощо.

Для ефективного управління діловою репутацією доцільно реалізувати такі заходи [22; 29; 45]:

- Аналіз економічних умов і специфіки діяльності АТ «ПУМБ».
- Дослідження динаміки репутації у часі з урахуванням впливу зацікавлених осіб.
- Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Збір та накопичення інформації для виявлення трендів і прогнозування змін.
- Діагностика розбіжностей між прогнозними і фактичними показниками репутації.
- Визначення ключових параметрів репутації для оперативного реагування.
- Створення механізмів контролю та регулювання репутації відповідно до отриманих даних.

Таким чином, стратегічний підхід до управління діловою репутацією дозволяє забезпечити її стабільний розвиток, що сприяє довгостроковому успіху АТ «ПУМБ».

Система стратегічного моніторингу ділової репутації є комплексним підходом, що базується на систематичних стратегічних дослідженнях. Вона передбачає створення постійно діючої, організованої системи, яка збирає, накопичує, систематизує та аналізує інформацію. Основна мета такої системи – забезпечення АТ «ПУМБ» повною, достовірною інформацією про стан його ділової репутації, її складові, динаміку змін і вплив зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів.

Схематично систему стратегічного моніторингу рівня ділової репутації зображено на рис. 3.4 [29; 40].

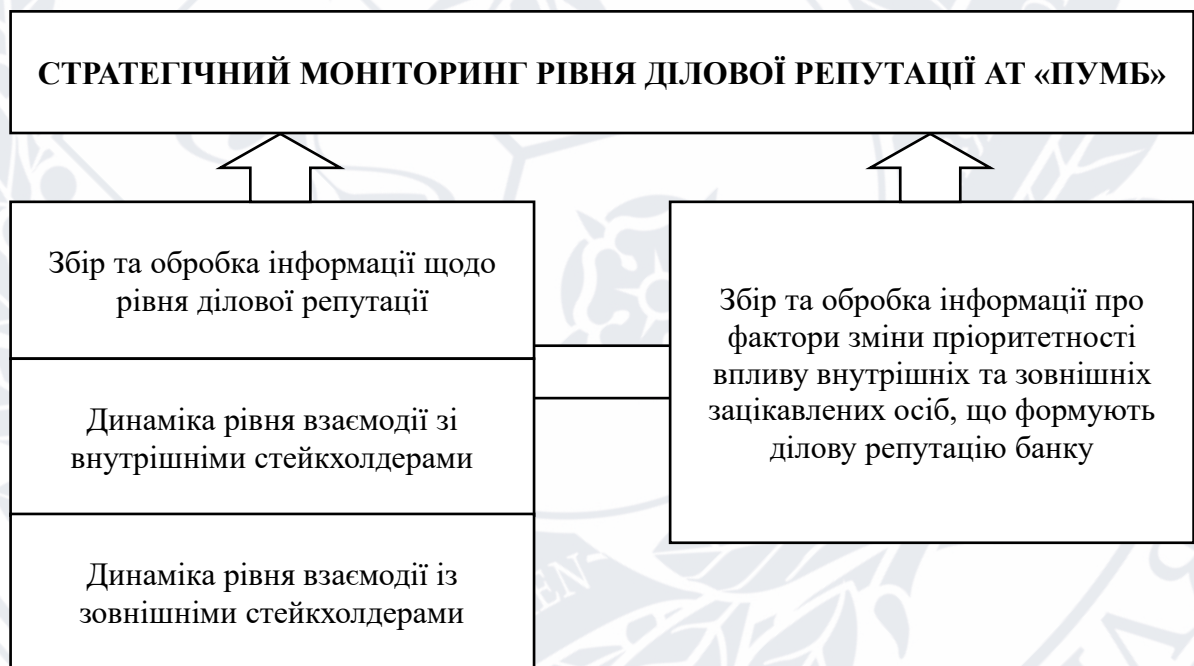


Рисунок 3.4 – Стратегічний моніторинг рівня ділової репутації АТ «ПУМБ»

Моніторинг ділової репутації АТ «ПУМБ» спрямований на:

- Визначення груп зацікавлених осіб (стейкхолдерів), які впливають на репутацію банку.
- Виявлення джерел і причин негативного впливу.

- Оцінку характеру, рівня та інтенсивності дій, що формують негативний вплив.

- Дослідження динаміки змін репутації та її складових.

- Розробку заходів для мінімізації негативних впливів і підвищення репутації.

Завдання моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»:

- Ідентифікація стейкхолдерів: аналіз внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб, що мають вплив на репутацію.

- Виявлення негативних факторів: дослідження джерел і причин негативного впливу стейкхолдерів.

- Аналіз впливу: визначення характеру, рівня та інтенсивності впливу на репутацію.

- Оцінка репутації: вимірювання загального рівня репутації та аналіз її динаміки у часі.

- Розробка заходів: формування дій для протидії негативним впливам та покращення репутаційних показників.

Етапи комплексного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»:

1. Моніторинг середовища: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

2. Взаємодія із стейкхолдерами: встановлення напрямів і механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами.

3. Оцінка динаміки змін: постійне відстеження рівня репутації, визначення тенденцій і ключових змін.

4. Реагування на зміни: запровадження превентивних та коригувальних заходів для підтримки чи підвищення репутації.

Отже, стратегічний моніторинг ділової репутації АТ «ПУМБ» - це інструмент, який дозволяє банку не лише оцінювати поточний стан репутації, але й проактивно реагувати на зміни, формуючи довгострокові позитивні відносини зі стейкхолдерами [23; 30].

Для реалізації стратегічного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ» необхідно виділити дві основні підсистеми: стратегічний аналіз і контролінг. Ці підсистеми забезпечують комплексну обробку даних, що надходять як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Етапи стратегічного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»

Основні етапи стратегічного моніторингу [29; 48]:

1) Ідентифікація стейкхолдерів: Спочатку визначаються зовнішні та внутрішні групи зацікавлених осіб, які впливають на репутацію АТ «ПУМБ».

2) Формування об'єктів і показників: Визначаються ключові об'єкти моніторингу та система показників, які будуть використовуватися для оцінки репутації.

3) Дослідження динаміки показників: Аналізується зміна показників у часі, що дозволяє виявити закономірності у впливі стейкхолдерів на репутацію.

4) Встановлення критеріїв оцінки: Розробляються критерії для аналізу отриманих даних, що допомагає формувати обґрунтовані управлінські рішення.

5) Прийняття рішень: На основі аналізу керівництво приймає рішення щодо підвищення, захисту або підтримання рівня ділової репутації.

Система стратегічного моніторингу є невід'ємною частиною стратегічного управління (рис. 3.6). Вона має відповідати місії банку, його цілям та завданням, враховуючи специфіку діяльності. Це забезпечує узгодженість між моніторингом репутації та загальною стратегією розвитку АТ «ПУМБ» [29; 45].

Для визначення рівня ділової репутації АТ «ПУМБ» необхідно:

- Аналізувати минулі показники, щоб зрозуміти зміни у ключових складниках репутації.
- Проводити перспективні дослідження, щоб прогнозувати майбутні тенденції.

Вхідні дані для моніторингу:

- Інформація про місію, мету та завдання діяльності банку.
- Результати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.
- Дані про цільові групи та напрями взаємодії з ними.

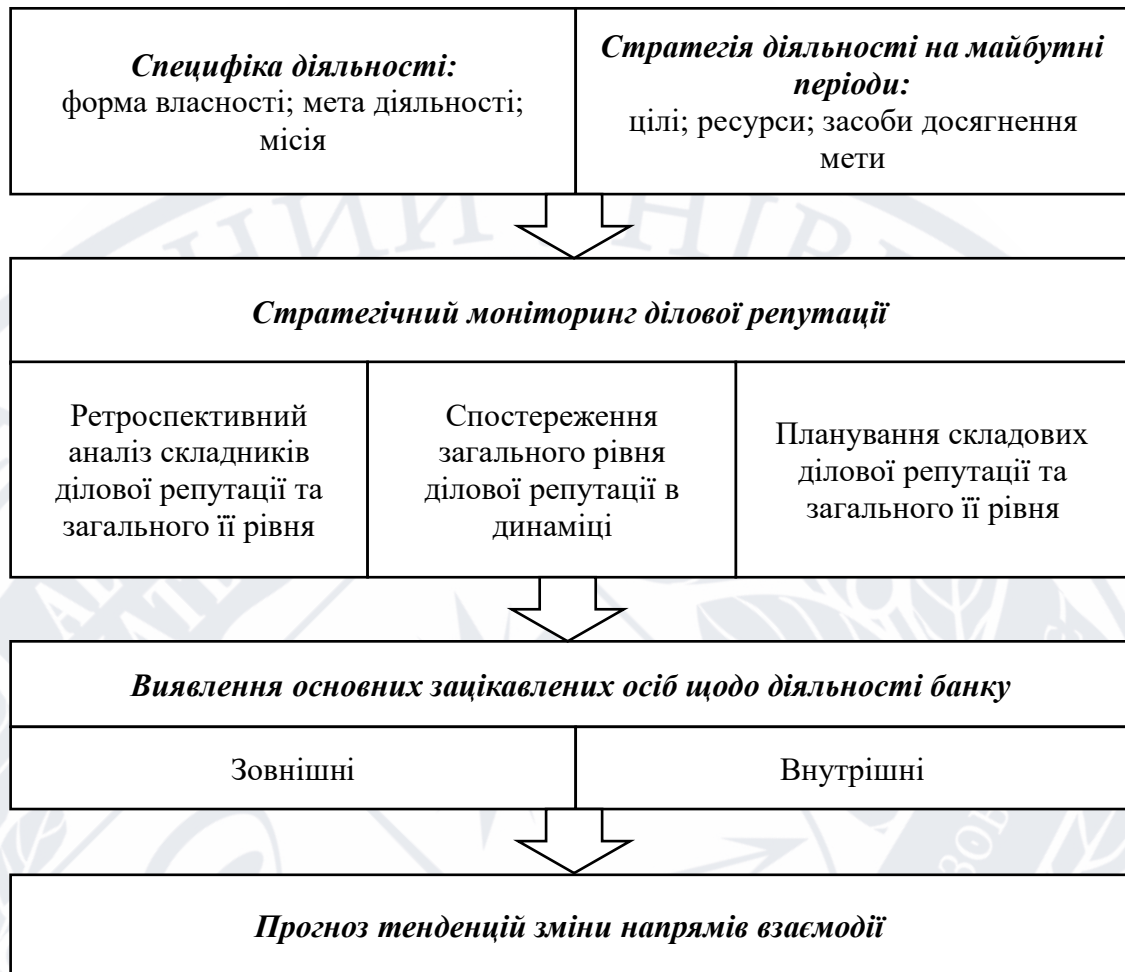


Рисунок 3.6 – Система стратегічного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»

Функції системи стратегічного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»:

- Регулятор: система дозволяє регулювати складники репутації та загальний її рівень, підтримуючи стабільність і відповідність стратегічним цілям.
- Об'єкт управління: сама система моніторингу може бути піддана коригуванню для підвищення її ефективності.

Переваги системи стратегічного моніторингу ділової репутації АТ «ПУМБ»:

- Забезпечення адаптивності банку до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

- Регулювання взаємовідносин із зацікавленими сторонами.
- Зміцнення репутації шляхом системного аналізу та управлінських заходів.

Таким чином, стратегічний моніторинг ділової репутації АТ «ПУМБ» є ключовим інструментом, що дозволяє банку не лише адаптуватися до змін, але й активно управляти своєю репутацією, формуючи довіру стейкхолдерів і забезпечуючи довгостроковий успіх.

Формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації є важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує банк можливістю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підтримуючи стабільний розвиток і довіру стейкхолдерів.

Даній системі притаманні такі основні характеристики:

- 1) Комплексність і системність: система стратегічного моніторингу охоплює аналіз, контролінг, збір, обробку та оцінку даних. Вона спрямована на виявлення закономірностей впливу різних груп зацікавлених осіб на репутацію банку.
- 2) Адаптація до місії та стратегії: система має бути інтегрована в загальну стратегію АТ «ПУМБ», відповідаючи його місії, цілям та завданням.
- 3) Постійна динаміка: для ефективного управління репутацією необхідно проводити як ретроспективний аналіз попередніх змін, так і перспективні дослідження тенденцій.
- 4) Цільова взаємодія: стратегічний моніторинг забезпечує ефективну комунікацію зі стейкхолдерами, враховуючи специфіку їх інтересів і впливів.
- 5) Управлінська гнучкість: система дозволяє керівництву АТ «ПУМБ» оперативно приймати рішення щодо захисту, підтримання чи покращення репутації, запобігаючи ризикам і використовуючи нові можливості.

6) Регулююча функція: моніторинг виступає не лише інструментом оцінки, але й регулятором, який допомагає формувати, підтримувати та коригувати рівень репутації.

Створення системи стратегічного моніторингу ділової репутації сприяє забезпеченню прозорості управлінських рішень, підвищенню довіри до банку та його стабільності в умовах постійних змін. Вона слугує ефективним інструментом для досягнення довгострокових стратегічних цілей та конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо управління діловою репутацією організації. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено підходи до визначення сутності поняття «ділова репутація». Запропоновано наступне визначення ділової репутації – це нематеріальний актив організації, який виражає сукупність раціональних оцінок і емоційного сприйняття з боку зацікавлених осіб (споживачів, партнерів, працівників) і базується на її діяльності, результатах, цінностях та публічному позиціонуванні. Таким чином, ділова репутація є унікальним стратегічним активом, який забезпечує організації додану цінність у довгостроковій перспективі. Вона не підлягає копіюванню чи відтворенню, її неможливо придбати або отримати без зусиль. Це робить репутацію важливим нематеріальним активом, який потребує цілеспрямованого формування та управління.

2. Виокремлено складові, критерії та показники оцінки ділової репутації організації. Встановлено, що репутація значною мірою залежить від зовнішніх груп, таких як клієнти, партнери, медіа та інші зацікавлені сторони, оскільки їхня оцінка формує загальне уявлення про організацію. Формування цінностей для різних груп суспільства є одним із ключових завдань компанії. Це досягається шляхом відкритості, чесності, швидкої реакції на події та узгодженої роботи всіх підрозділів у межах управління репутацією. Для об'єктивної оцінки репутації організації важливо використовувати комбіновані методи, що включають як кількісні, так і якісні показники. Управління репутацією повинно враховувати як фінансові аспекти, так і нематеріальні активи, такі як етика у відносинах із партнерами, соціальна відповідальність і репутація керівників.

3. Визначено сучасні аспекти управління діловою репутацією організації. Методика управління діловою репутацією організації, заснована на факторно-операційному підході, передбачає використання семи взаємопов'язаних блоків. Кожен з них виконує свою специфічну роль у забезпеченні ефективного управління. Ця система є циклічною, оскільки включає механізми зворотного зв'язку та можливість корекції. Вона забезпечує структурований і послідовний підхід до управління діловою репутацією, дозволяючи організації підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

4. Досліджено основні показники діяльності АТ «ПУМБ». Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) – це один із провідних банків України, заснований 20 листопада 1991 року, який розпочав свою діяльність у квітні 1992 року. Банк надає широкий спектр банківських послуг, включаючи: залучення депозитів; кредитування; інвестиції в цінні папери; платіжне обслуговування в Україні та міжнародні перекази; операції з валютою; випуск і обслуговування платіжних карток. АТ «ПУМБ» демонструє стабільне фінансове становище та ефективну діяльність навіть за умов війни. Банк успішно нарощує клієнтську базу, підтримує високі показники ліквідності та впроваджує інвестиційні проекти. Значний прибуток у 2023 році підтверджує здатність банку адаптуватися до викликів і зміцнювати свої ринкові позиції.

5. Проаналізовано кадрову політику організації. АТ «ПУМБ» прагне не лише досягати бізнес-цілей, але й створювати умови, в яких працівники відчують себе цінними, захищеними та мають можливість професійного і особистісного розвитку. Кадрова політика АТ «ПУМБ» спрямована на створення стабільного та інклюзивного робочого середовища, яке підтримує сталий розвиток банку та орієнтується на добробут співробітників. Банк активно підтримує своїх працівників у складних ситуаціях, надаючи різноманітні соціальні гарантії та сприяючи розвитку кар'єри, що забезпечує високий рівень лояльності та стабільності організації. Банк активно підтримує

людей з інвалідністю, надаючи їм можливість працювати. Також враховується вікова різноманітність, адже в компанії працюють як молоді спеціалісти, так і співробітники старші за 50 років. ПУМБ забезпечує рівні умови для всіх працівників незалежно від віку чи фізичних особливостей.

6. Проведено оцінку процесу управління діловою репутацією АТ «ПУМБ». Банк ефективно управляє своєю діловою репутацією, що підтверджується комплексним підходом до її формування, підтримки та розвитку. Складовими ділової репутації АТ «ПУМБ» є: якість послуг, що надаються; соціальна відповідальність; репутація топ-менеджерів; відносини зі стейкхолдерами; фінансово-економічні показники; емоційна привабливість для споживачів. АТ «ПУМБ» реалізує ряд стратегічних ініціатив, спрямованих на зміцнення довіри клієнтів, партнерів і співробітників, а також на забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку. Завдяки системному підходу до управління репутацією, АТ «ПУМБ» не лише зміцнює свої позиції на ринку, але й сприяє довгостроковій довірі та лояльності клієнтів, партнерів і співробітників, що є основою стабільності та конкурентоспроможності банку.

7. Розроблено рекомендації щодо розробки алгоритму покращення управління діловою репутацією АТ «ПУМБ». При розробці алгоритму доцільно звернути увагу на наступне: системність підходу – ефективне управління діловою репутацією банку має базуватися на системному підході, який включає етапи оцінки, планування, впровадження, моніторингу та коригування; пріоритет соціальної відповідальності – важливою складовою механізму є впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють підвищенню довіри до банку з боку клієнтів, партнерів та суспільства. Репутаційна стратегія банку має бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію, з урахуванням змін пріоритетів і ринкових умов. Це дозволить АТ «ПУМБ» залишатися конкурентоспроможним і посилювати свою позицію на ринку. Для ефективного управління репутацією необхідно активно впроваджувати інноваційні підходи, як у банківських продуктах і

послугах, так і в комунікаціях із клієнтами. Реалізація цих рекомендацій дозволить АТ «ПУМБ» не лише посилити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійкий розвиток, підвищити рівень довіри з боку зацікавлених сторін і досягти довгострокової стабільності.

8. Обґрунтовано пропозиції щодо формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації організації. Стратегічний моніторинг ділової репутації АТ «ПУМБ» є ключовим інструментом, що дозволяє банку не лише адаптуватися до змін, але й активно управляти своєю репутацією, формуючи довіру стейкхолдерів і забезпечуючи довгостроковий успіх. Формування системи стратегічного моніторингу ділової репутації є важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує банк можливістю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підтримуючи стабільний розвиток і довіру стейкхолдерів. Створення системи стратегічного моніторингу ділової репутації сприяє забезпеченню прозорості управлінських рішень, підвищенню довіри до банку та його стабільності в умовах постійних змін. Вона слугує ефективним інструментом для досягнення довгострокових стратегічних цілей та конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2018 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA__fuib%20cop%202018_ua.pdf?v=636898116041626278.
2. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2019 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA__fuib%20cop%202019_ua.pdf.
3. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2020 р. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/press_content__fuib%20cop%202020_ua.pdf.
4. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2021-2022 рр. URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/1877670b-148a-4322-b5d5-31d61cde32bc/fuib-cop-2021-2022-ua.pdf?_gl=1*klo5s7*_gcl_au*MjI2NDAwODc5LjE3MzA2NzMxOTI.*_ga*MjI3NTQ1MTMxLjE3MzA2NzMxOTM.*_ga_DK0DBEYJ4N*MTczMjY2NDAxMi41LjEuMTczMjY2NDA0Ni4yNi4wLjA.
5. АТ «ПУМБ». Звіт про прогрес за 2023 р. URL: https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/b9ea5765-96f8-4d9b-81d1-99a818029c1a/fuib-cop-2023-ua.pdf?_gl=1*1tgpaxav*_gcl_au*MjI2NDAwODc5LjE3MzA2NzMxOTI.*_ga*MjI3NTQ1MTMxLjE3MzA2NzMxOTM.*_ga_DK0DBEYJ4N*MTczMjY2NDAxMi41LjEuMTczMjY2NDA0NC4yOC4wLjA.
6. АТ «ПУМБ». Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/14282829>.
7. АТ «ПУМБ». Офіційний сайт. URL: <https://about.pumb.ua/>.
8. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL:

https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__ifrs_fs%202019_ukr.pdf?v=637285301824356509.

9. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__ifrs_fs%202020_ukr%20v12.03.pdf?v=637528018319768829.

10. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__fuib_21fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=638018659905849369.

11. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__fuib_22fsu_isa_with%20signatures.pdf?v=638187983750048055.

12. АТ «ПУМБ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року разом зі звітом незалежного аудитора та звітом керівництва. URL: https://about.pumb.ua/content/cmsfile/ua/%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C__fuib_23fsu_isa_ukr.pdf?v=638497404704089380.

13. Беляєва Н. Є., Калениченко Р. А., Телебенєва Є. О. Особливості формування і збереження ділової репутації в онлайн-середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 2. С. 24-31.

14. Бугайчук Т. А., Коханець А. С., Заушнікова М. Ю. Основні підходи до розуміння ділової репутації в сучасній зарубіжній та вітчизняній науці. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 6. С. 14-22.

15. Гнатюк Т. Роль ділової репутації (гудвілу) у сфері діяльності міжнародних організацій. *Ehrlich's journal*. 2022. Vol. 6. С. 57–64.

16. Гончарова К. Г. Особливості оцінки рівня ділової репутації топ-менеджменту банку в банківських установах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_89.

17. Гончарова К. Г. Рівень ділової репутації топ-менеджменту банку як індикатор системи економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_96.

18. Дзямулич О. С. Рейтинги у системі управління діловою репутацією підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 35-42.

19. Дуброва О. С. Ділова репутація підприємства: практичні аспекти управління. *Економіка та держава*. 2009. № 12. С. 38-41.

20. Живко З. Б., Мартин О. М., Музика С. Н. Алгоритм покращення управління діловою репутацією банку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3. С. 69-74.

21. Ігнатенко М. М. Формування процесу управління діловою репутацією та соціальною відповідальністю харчових і переробних підприємств як складниками їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 105-108.

22. Калугін Ю. О. Методичні підходи до оцінки рівня ділової репутації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 171-173.

23. Коваленко В. В. Ділова репутація та її вплив на фінансову стійкість банків. *Академічний огляд*. 2021. № 1. С. 23-36.
24. Коваль Л. М., Сарай Н. І. Сучасні аспекти управління діловою репутацією підприємства на товарному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 6-16.
25. Конопліна О. О., Мізік Ю. І., Чех Н. О., Савенко К. С. Особливості оцінки ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 2. С. 29-33.
26. Коржевський І. І. Ділова репутація – виникнення, критерії оцінки, підстави вивчення, можливості та інструменти перевірки. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2022. Вип. 1. С. 76-83.
27. Лагута Я. М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 142-148.
28. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 118-127.
29. Мізік Ю. І., Конопліна О. О. Стратегічний моніторинг як інструмент управління діловою репутацією підприємств водопостачання та водовідведення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(2). С. 120-123.
30. Мізік Ю. І., Конопліна О. О., Панов В. В. Стратегічні пріоритети формування ділової репутації підприємств водопостачання та водовідведення за групами зацікавлених осіб. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 108-114.
31. Паливода О. М., Криловська К. М., Ісай А. С. Проблеми управління діловою репутацією підприємств легкої промисловості України. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_12_47.

32. Передало Х. С., Козар Г. А. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 250-256.

33. Пилипів Н. І., Пилипів М. І. Актуальні питання аналізу ділової репутації комерційних банків. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 28-35.

34. Поклонська Л. С. Ділова репутація та імідж організації та бренду. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 60–69.

35. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(4). С. 57-61.

36. Примак Ю. Р. Аналіз ділової активності, іміджу та репутації: їх вплив на фінансову стійкість банку. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 330-337.

37. Реверчук Н. Й., Дзямулич О. С. Управління діловою репутацією підприємства: необхідність, особливості та чинники розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 6. С. 130-132.

38. Сарай Н. І., Годзіра Д. О. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62-66.

39. Селезнєва О. О., Стренковська А. Ю., Євдокімова О. М. Ділова репутація як визначальний фактор формування бренду підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 115-119.

40. Скриньковський Р. М., Гарасим Л. С., Клювак О. В. Діагностика ділової репутації підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_14.

41. Судомир С. М. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 424-429.

42. Судомир С. М. Роль ділової репутації в управлінні розвитком підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(6). С. 114-117.

43. Товма О. А. Застосування інструментів управління діловою репутацією торговельного підприємства для її розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 158-161.

44. Товма О. А. Концептуальні засади управління діловою репутацією підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 393-401.

45. Товма О. А. Оцінка ділової репутації торговельного підприємства як об'єкта управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 418-422.

46. Товма О. А. Теоретичні аспекти застосування процесів управління діловою репутацією торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 139-145.

47. Торяник Ж. І., Шутілова О. О. Ділова репутація банку: сутнісна характеристика та особливості управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 2. С. 93-100.

48. Христін А. І. Методичні підходи до визначення результатів діяльності банку з урахуванням його ділової репутації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 4. С. 150-155.

49. Чопко Н. С., Зозуля І. І., Сверчкова О. В. Роль персоналу у формуванні ділової репутації організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 74-77.

50. Шкроміда В. В. Організація управлінського обліку в системі управління діловою репутацією підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 344-347.

51. Шоботенко О. А. Управління діловою репутацією організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 38-42.

52. Щербакова К. В. Ділова репутація промислового підприємства як об'єкт рефлексивного управління. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 145-146.

53. Ясінська Ю. Механізм управління діловою репутацією підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2. С. 228-236.

