

Загурський О. М.

*д.е.н., доцент, професор кафедри транспортних технологій та засобів у АПК,
Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ,
Україна; e-mail:zagurskiy_oleg@ukr.net*

СУТНІСТЬ РЕПУТАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

Анотація. В статті проаналізовані наукові підходи до розуміння і визначення сутності репутаційного ризику. Проведено обґрунтування теоретико–методичних засад вдосконалення сценаріїв аналізу репутаційних ризиків притаманних банківським установам та розроблено основу для формування комплексної стратегії з управління репутаційними ризиками.

Ключові слова: ділова репутація, інформація, комунікація, репутаційний ризик, стейкхолдери.

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 14

Zagurskiy O. M.

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
professor of the department Transport technologies and facilities in the agroindustrial complex
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,
Ukraine; e-mail:zagurskiy_oleg@ukr.net*

THE ESSENCE OF REPUTATION RISKS AND THEIR MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

Abstract. The financial services sector is closely linked not only with the risks that are present in almost any financial transaction, but also reputational risks. The latter remains one of the most elusive risks because of the difficulty of their measurement, as well as in connection with the lack of understanding of the mechanisms of their forming.

The article analyzes the scientific approaches to the understanding of reputational risk, in which it is considered solely from the standpoint of the capitalization of goodwill, without explaining the relationship of reputational risk with other risk types. In our work reputational risk is characterized not only as an individual risk, but as risks arising from the organization's relationship with stakeholders and which are enhanced in identifying violations in the activities of the organization. It depends on the specific property of the system network: organization–society that is a potential threat to change the results of the perception and evaluation of the organization's key stakeholders. Reputational risk for the banking sector is largely associated with the possible loss of the market value of the organization (and the loss of income) and the level in Ukraine in recent years has grown substantially.

The substantiation of theoretical and methodical bases of improvement scenarios analysis reputational risk is inherent in banking institutions. Proposed methodological approach to the management of reputational risk, considers their expectations of the stakeholders.

Promising directions for further research are: development of methods for the prediction of the reputational risk study of the management of reputational risk; study of the structure and prospects of reputational environments of the banking sector and development of institutional methods of regulation.

Keywords: business reputation, information, communication, reputation risk, stakeholders.

JEL Classification: G21, G32, D81

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 0, bibl.: 14

СУЩНОСТЬ РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НИМИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Аннотация. В статье проанализированы научные подходы к пониманию и определению сущности репутационного риска. Проведено обоснование теоретико–методических подходов совершенствования сценариев анализа репутационных рисков присущих банковским учреждениям и разработано базу для формирования комплексной стратегии по управлению репутационными рисками.

Ключевые слова: деловая репутация, информация, коммуникация, репутационный риск, стейкхолдеры.

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 0, библи.: 14

Вступ. Подальший стабільний розвиток банківської системи України перебуває у тісному взаємозв'язку зі зростанням довіри до неї та забезпечення відповідного рівня її ділової репутації. В сучасних економічних умовах ділова репутація – це категорія, яка є одним з найважливіших нематеріальних активів організації, відрізняючись від інших смисловим змістом, методами придбання / втрати і способами її оцінки. Репутація бізнес–організації – це те, як вона ставиться до своїх працівників і клієнтів, поведінка лідерів компанії. Тому жодна велика організація, зацікавлена в створенні цінності для своїх стейкхолдерів, не може ігнорувати такі елементи, як ділові взаємини, корпоративна репутація, соціальна політика, громадська думка і вплив. Позитивна ділова репутація поміж соціальних функцій допомагає виконувати і основні економічні функції, а саме: підтримувати більш високу маржу, вартість акцій на ринку, підвищувати рівень інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень та постановка завдання Загальні теоретико–методологічні аспекти управління ризиком репутації організації розглядалися Е. Гріффіном, А. Заманом, Дж. Ларкіном, Г. Хонеєм та іншими авторами. Спеціальні підходи до оцінювання та управління репутаційним ризиком банківських установ досліджувалися у працях вітчизняних і закордонних авторів П. Бортнікова, Н. Меди, Дж. Рігана, О. Рінк, В. Хенн та інших, а також у рекомендаціях Базельського комітету з банківському нагляду і в нормативних матеріалах Національного банку України.

Разом з тим незважаючи на чисельність наукових досліджень у цій сфері репутаційний ризик залишається одним з найбільш невловимих ризиків через труднощі його вимірювання, а також у зв'язку з відсутністю розуміння механізмів, які створюють цей ризик.

Результати дослідження. За нових соціально–економічних умов репутація набуває своєї дійсної сутності як ціннісний аспект діяльності організації, який відображує вміння генерувати цілісну систему цінностей (матеріальних, моральних, професійних, соціальних, політичних, ідеологічних), слідувати ним і комунікувати їх у цільові аудиторії. Саме поняття репутація має складну природу оскільки у кожній групі корпоративної аудиторії можуть існувати свої власні критерії оцінювання діяльності організації. «Організація не має єдиного іміджу або репутації – у неї їх багато» [1, с. 29]. Відповідно репутація – це змінна характеристика поведінки організації, яка в результаті її діяльності формується в суспільній свідомості протягом тривалого періоду.

Аналіз наукової літератури, присвяченої питанням вивчення ділової репутації дозволяє виділити 3 ключових підходи до її розуміння :

- репутація як актив компанії (Голдберг [2], Махон [3]);
- репутація як сукупність оціночних суджень (Даулинг [1], Фомбрун [4]);

– репутація як результат сприйняття (набір уявлень і асоціацій стейкхолдерів про компанію) – Гріффін [5], Стюарт [6].

Відмічаючи те, що саме дії, а не комунікація, будують потужну ділову репутацію організації на наш погляд останній підхід є більш раціональним. Ділова репутація великою мірою залежить від того, наскільки амбіційні наміри самої організації, прогнозованості її поведінки та вірогідності виправдання очікувань зацікавлених в її діяльності сторін. Г. Хоней [7] зазначає, що у разі відхилення реального стану та дій організації від очікуваних стейкхолдерами виникає специфічний репутаційний ризик. Він пов'язаний із потенційною можливістю втрати довіри, авторитету, поваги і лояльності до організації з боку її стейкхолдерів. Репутаційний ризик супроводжує організацію протягом всього життєвого циклу і виражається у будь якій дії (бездії), події чи обставині, що може завдати шкоди репутації організації. За соєю суттю «репутаційний ризик стосується управління відносинами з зацікавленими сторонами» [8, с. 117].

Виникнення репутаційного ризику обумовлюється впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До перших відносять дії самої організації пов'язані із: недотриманням чинного законодавства; невідповідністю практики ведення бізнесу етичним нормам, прийнятим в суспільстві; порушенням принципів професійної етики; невиконанням договірних зобов'язань; відсутністю формалізованих механізмів, що дозволяють уникати конфліктів інтересів між акціонерами, менеджерами та іншими зацікавленими особами; недоліками в кадровій політиці, які викликають нелояльність персоналу, низьким рівнем професіоналізму співробітників, тощо. Другі складають соціально-економічні і організаційні відносини зумовлені запровадженням торговельних обмежень й санкцій, зміною політичних і економічних режимів, регуляторного середовища та опортуністичні дії окремих груп зацікавлених сторін, що створюють перешкоди для організації у процесі вироблення продукції, яка за ціновими і нецінових характеристиках найбільш приваблива для споживача.

Перераховані фактори дають можливість охарактеризувати репутаційний ризик не лише як окремих ризик, а як набір ризиків, що виникають в результаті взаємин організації із стейкхолдерами і які посилюються при виявленні порушень в діяльності організації, що можуть відобразитися на їх економічних інтересах. З одного боку, репутаційні ризики виникають внаслідок настання певної події, що безпосередньо пов'язана з якоюсь групою ризиків (політичними, кон'юнктурними, екологічними, ціновими, тощо). З другого, репутаційні ризики призводять до появи інших видів ризику (платоспроможності, ліквідності та ін.). Це означає, що інтереси певної групи партнерів не отримали своєчасної уваги і переросли в репутаційні втрати відносно цієї групи. А враховуючи те, що сучасні веб-комунікації і соціальні медіа, надають організаціям та індивідам небачені раніше інструменти для швидшого та більш уважного вивчення конкретної бізнес-організації, загрози втрати репутації лише прискорюються. Адже думка про організацію формується незалежно від будь-якої волі.

Відповідно у новому комунікаційному полі старий операційний ризик, який виник внаслідок недосконалої (недбалості) у роботі процесів, людей чи систем, сьогодні стає репутаційним ризиком, ціна якого набагато вища. Так, на думку фахівців American Banker, надана гласності негативна інформація про ділову практику організації є першопричиною репутаційного ризику тому, що вона: по-перше, визначає методи впливу на організацію та формує досвід суб'єктів; по-друге, в процесі моніторингу діяльності компанії та виявленні дисонансу між досвідом та реальним станом речей, вона спроможна істотно вплинути на ділову репутацію, а через неї – збільшити репутаційний ризик; по-третє, вона формує судження та уявлення суб'єктів щодо організації, які без поєднання з досвідом та моніторингом є самостійними джерелами репутаційного ризику організації [9]. Враховуючи вище зазначене, репутаційний ризик визначається нами перш за все як специфічна властивість мережевої системи: організація-суспільство. Її потрібно розглядати як розрив між реальністю і сприйняттям та потенційну загрозу зміни результатів сприйняття і оцінки організації ключовими групами зацікавлених сторін, при цьому усвідомлюючи, що цей процес може і має бути керованим з боку організації.

Опитування проведене компанією The Economist [10], про те, чи є репутаційний ризик окремим видом ризику або наслідком інших видів ризику, які не отримали належної уваги, засвідчило що, більшість ризик-менеджерів схиляється до другого підходу. Результати проведеного дослідження засвідчують, що загроза зниження стійкості відносин організації з

кожною групою зацікавлених сторін існує безперервно, а репутаційний ризик має свої особливості на кожній з стадій розвитку (рис 1.).

<p>СТАДІЯ 1: ЙМОВІРНІСТЬ ЗАГРОЗИ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ймовірність посилення репутаційних ризиків впливає з обраної стратегії компанії, системи внутрішнього контролю та особливостей організації процесів; • на даній стадії ризик повинен був ідентифікований в рамках стрес-тестування. Процедури стрес тестування репутаційного ризику можуть включати вивчення думок зацікавлених сторін про найбільш критичних для них порушеннях; • проводиться кількісний аналіз впливу таких порушень на діяльність організації.
<p>СТАДІЯ 2: ЗАГРОЗА В ПРИХОВАНІЙ ФОРМІ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • очевидно, що подія, яка веде до зростання репутаційного ризику, настане, але поки що не виявлено жодної із зацікавлених груп • репутаційний ризик ідентифіковано, але не отримано його проявів; • час керування ризиком
<p>СТАДІЯ 3: ПРОЯВ ЗАГРОЗИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • загроза погіршення відносин з однією з зацікавлених груп стає очевидна для цієї групи; • час керування ризиком щодо інших зацікавлених груп.
<p>СТАДІЯ 4: ПОДІЯ СТАЄ НАДБАННЯМ ГРОМАДСЬКОСТІ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • репутаційному ризику приділяється максимальна увага; • репутаційний ризик переростає в репутаційні втрати.

Рис. 1 Стадії та особливості розвитку репутаційного ризику
Джерело: складено автором

Разом з тим розподіл розвитку подій пов'язаних із репутаційним ризиком доволі умовний. А прояв репутаційного ризику відбувається при невідповідності значних показників господарської діяльності організації очікуванням її стейкхолдерів. Зрозуміло, що в наслідок інформаційної асиметрії окремі події ніколи не можуть бути очікуваними. Тому у разі настання ризикової ситуації, яка не була очікуваною, можливі три основні сценарії розвитку подій:

- зацікавлені сторони визнають її несуттєвою;
- ризикова ситуація відіб'ється на відносинах груп зацікавлених сторін з даною організацією;
- зацікавлені сторони оцінять впливу існуючої репутації як такий, що міняє бачення перспектив розвитку організації, і припинять співпрацю з нею.

У другому і третьому випадках можуть відбутися репутаційні втрати, пов'язані з невідповідністю очікувань зацікавлених сторін.

Сфера фінансових послуг тісно пов'язана з ризиками, які присутні практично в будь-якій операції, що проводиться в ній. Для фінансової сфери в загалом і для банківського сектора зокрема репутаційний ризик більшою мірою асоціюється з можливістю втрати ринкової вартості організації (а ніж втрати доходів) в наслідок ймовірної перервності процесу фінансового посередництва. За результатами дослідження відомих аналітичних ресурсів у галузі міжнародного бізнесу Pricewaterhouse Coopers (PwC) и Economist Intelligence Unit (EIU) репутаційний ризик в банківському секторі поступається і кредитному і ринковому ризикам, проте значення його постійно зростає. І хоча репутаційний ризик для банківського сектору є ризиком другого порядку відсутність дієвої стратегії управління ним в практиці господарської діяльності може коштувати дуже дорого для банку, адже репутація нарабляється роками а втрачається за мить. Так згідно даним Національного банку України за 2008–2017 роки кількість працюючих банків в Україні зменшилася з різних причин більш ніж у двічі з 222 до 103. Зрозуміло, що не лише втрата репутації банківськими установами призвели до такого стану, але й ця причина не є останньою. З цього приводу експерти вважають, що в значній мірі це побоювання з приводу невідомості, оскільки багато банків все ще слабо уявляють, як відстежувати ризики втрати репутації, не кажучи вже про використання належних процедур з управління ними.

Цікавим на наш погляд є рейтинг надійності банків України у 2017 році складений журналом Форіншурера на базі офіційної статистики українських банків, наданої НБУ в грудня 2016. У ньому перша десятка банків, що демонструють досить хороші фінансові показники складається з трьох державних і сімох іноземних установ.

1. Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція)
2. Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
3. Ощадбанк (державний)
4. Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща)
5. Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція)
6. Сітібанк Україна (Citigroup, США)
7. ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
8. Укргазбанк (державний)
9. Укрексімбанк (державний)
10. ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина) [11]

Тут насамперед слід відзначити і більшу довіру споживачів до державних гарантій й іноземного капіталу та відповідно найбільшу недовіру до вітчизняного приватного капіталу і вплив на клієнтів банківської системи (в тому числі і інформаційний) з боку Національного банку України. Лише за один 2016 рік кількість працюючих банківських установ у ході проведення НБУ процедури «очищення банківського сектору» скоротилася на 24 одиниці (було виведено 20 банків, акціонери ще 4 банків прийняли рішення про самоліквідацію установ). У результаті чого частка депозитів населення в державних банках збільшилася до 59.6% [12].

Проте за опитування користувачів порталу Opinion First стосовно якості сервісу фінансових установ десятка банків лідерів дещо інша.

1. (2¹) Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія) – 24%
2. (8) Укргазбанк (державний) – 24%
3. (3) Ощадбанк (державний) – 16%
4. (5) Укрсиббанк (BNP Paribas Group, Франція) – 10%
5. (–) Альфа-банк (Росія) – 4%
6. (4) Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща) – 3%
7. (–) ПУМБ (Рінат Ахметов, Україна) – 2%
8. (–) Укрсоцбанк (UniCredit Bank Austria AG, Австрія) – 2%
9. (10) ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина) – 2%
10. (1) Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція) – 1%. [13].

За результатами опитування споживачів банківських послуг до першої десятки не потрапили Сітібанк Україна, ПроКредит Банк та Укрексімбанк. Натомість їхні місця зайняли Альфа-банк, ПУМБ та Укрсоцбанк. Тобто за фінансовими показниками банк може займати високу, а часом навіть лідируючу позицію, але думка споживачів може бути зовсім іншою. Висновок напрошується сам по собі: стейкхолдери, насамперед, бажають прозорості та простоти з боку фінансової установи, а також можливості бути ближче до банку, принаймні мати більше інформації про його діяльність.

Таким чином, джерелом репутаційного ризику є не тільки конкретні факти та події, пов'язані з банківською установою, а і характер інформації, отриманої окремими суб'єктами, що визначає індивідуальне сприйняття та формування суджень, що створюють основу для прийняття ними рішень щодо неї. Репутаційний ризик проявляється тоді, коли банк не може виправдати очікування своїх стейкхолдерів. При цьому очікування кожної окремої групи стейкхолдерів представляють собою показники її індивідуальної зацікавленості, а також оцінки задоволеності очікувань інших груп в тій мірі, в якій вона може відбитися на інтересах даної групи. Тому кожна група стейкхолдерів зацікавлена в рівні виконання зобов'язань перед іншими контрагентами організації, а також, в надійності її менеджменту. Відповідно успішне запобігання репутаційним ризикам банку передбачає попередження можливих негативних подій і можливість застосування організацією наступних напрямів (рис 2).

¹ Місце у попередньому рейтингу

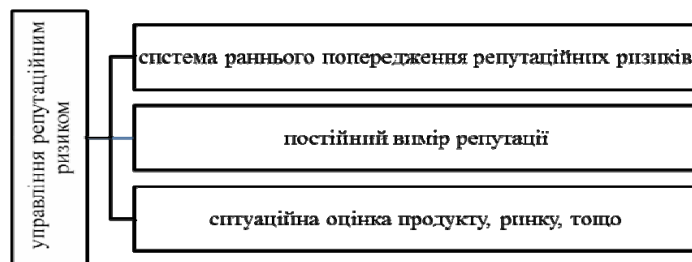


Рис. 2 Напрями управління репутаційними ризиками
Джерело: складено автором

Проте як що подія, що може зашкодити репутації організації вже відбулася і криза вже наступила організація має дуже вступити у діалог із стейкхолдерами і вжити комплекс заходів з виправлення ситуацій, що призвели до репутаційних проблем. За Дж. Ларкіном [14] такий комплекс включає:

- 1) визнання керівництвом організації проблеми, висловлення співчуття і занепокоєння нею;
- 2) зобов'язання, щодо вирішення проблеми, оприлюднення детального плану дій з усунення виявлених недоліків;
- 3) контроль за ситуацією. Організація має показати, що вона володіє ситуацією і співпрацює у напрямку її покращення з будь якими групами зацікавлених сторін.

Застосування такого комплексу має на меті засвідчити стейкхолдерам, що організація розуміє проблему, продемонструвати їм що вона їх чує і враховує їх інтереси. Тут ключовим критерієм є рівень довіри і час яким організація може їм користатися.

Відповідно у загальному вигляді процес управління репутаційними ризиками має наступний вигляд (рис. 3)

Разом з тим враховуючи те, що у світі, який швидко змінюється, немає місця єдиному підходу до вирішення будь яких завдань, цей алгоритм теж має зазнавати змін і доповнень.

Висновки. Необхідність управління репутаційними ризиками обумовлена тим, що сучасний ринок банківських послуг характеризується нестабільністю, конкуренцією та підвищеною увагою зацікавлених сторін до діяльності банківських установ. Досягнення позитивної ділової репутації та утримання її на необхідному рівні можливе лише за умов впровадження ефективних інструментів і механізмів управління репутаційними ризиками, що підвищать рівень довіри до банківської установи з боку стейкхолдерів, забезпечить конкурентні переваги на ринку та сприятливо відобразиться на її ринковій вартості.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: дослідження факторів, що впливають на виникнення репутаційних ризиків; розробка методик прогнозування репутаційних ризиків, дослідження особливостей управління репутаційними ризиками; вивчення структури та перспектив розвитку репутаційного середовища банківського сектора та розробка інституціональних методів регулювання репутаційних ризиків.

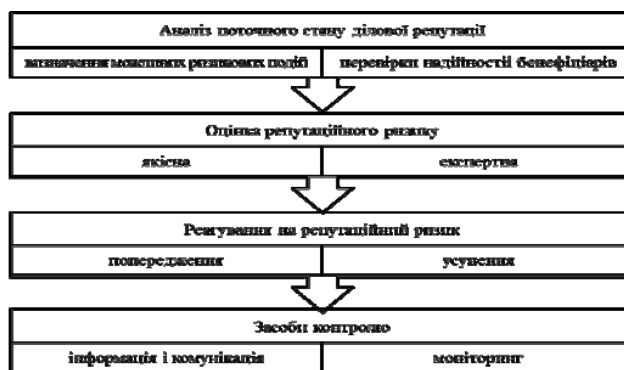


Рис. 3 Блок-схема процесу управління репутаційними ризиками
Джерело: складено автором

Література

1. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности [Текст] / Г. Даулинг – Москва : Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»; ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
2. Goldberg, A. I. Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development [Text] / Albert I. Goldberg, Gilat Cohen, Avi Fiegenbaum // *Journal of Small Business Management*. – 2003. – Vol. 41, Issue 2. – P. 168–186.
3. Mahon, J. F. Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature [Text] / John F. Mahon // *Business & Society*. – 2002. – Vol. 41, Issue 4. – P. 415–445.
4. Fombrun, C. J. Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations [Text] / Charles J. Fombrun, Cees B. M. Van Riel. – New Jersey: Pearson Education, 2004. – 273 p.
5. Гриффин, Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход [Текст] / Эндрю Гриффин ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес букс, 2009. – 237 с.
6. Stuart, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry [Text] / Toby E. Stuart // *Strategic Management journal*. – 2000. – Vol. 21, Issue 8. – P. 791–801.
7. Honey, G. A Short Guide to Reputation Risk [Text] / Garry Honey. – Farnham : Gower Publishing, 2009. – 130 p.
8. Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости [Текст] / А. Заман. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.
9. Reputation risk [Electronic resource] // *American Banker Glossary*. – Available at: <http://www.americanbanker.com/glossary/r.html>.
10. Reputation: Risk of risks [Electronic resource] / Economist Intelligence Unit. – 2005. – 26 p. – Available at: http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.PDF&rf=0.
11. Рейтинг найнадійніших банків України в 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/rating-banks>.
12. Огляд банківського сектору [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2017. – Вип. № 2. – 10 с. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43633516>.
13. Яким банкам довіряють українці [Електронний ресурс] // Асоціація українських банків. – Режим доступу: http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=12953&Itemid=222.
14. Larkin, J. *Strategic Reputation Risk Management* / J. Larkin. – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2003. – 276 p.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2017

© Загурський О. М.

References

1. Dauling, G. (2003). *Reputatsiia firmy: soznanie, upravlenie i otsenka effektivnosti*. Moskva: konsaltingovaia grupa «Imidzh-Kontakt»; INFRA-M.
2. Goldberg, A. I., Cohen, G., & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168–187.
3. Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society*, 41(4), 415–446.
4. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearson Education.
5. Griffin, E. (2009). *Upravlenie reputatsionnymi riskami: strategicheskii podkhod*. Moskva: Alpina Biznes buks.
6. Stuart, T. E. (2000). Interorganizational Alliances and The performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates In a High-technology Industry. *Strategic Management journal*, 21(8), 791–801.
7. Honey, G. A. (2009). *Short Guide to Reputation Risk*. Farnham: Gower Publishing.
8. Zaman, A. (2008). *Reputatsionnyi risk: upravlenie v tseliah sozdaniia sobstvennosti*. Moskva: Olimp-Biznes.
9. *Reputation risk*. Available at: <http://www.americanbanker.com/glossary/r.html>
10. *Reputation: Risk of risks*. (2005). Available at: http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.PDF&rf=0
11. *Reitynh nainadiinshykh bankiv Ukrainy v 2017 rotsi*. Available at: <http://forinsurer.com/rating-banks>
12. Ohliad bankivskoho sektory. (2017). *Natsionalnyi bank Ukrainy*, 2, 10. Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43633516>
13. *Yakym bankam doviriaut ukrainsi*. Available at: http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=12953&Itemid=222
14. Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

Received 12.05.2017

© Zagurskiy O.