

УДК 336:334

# ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ - ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СИЛИ БАНКІВСЬКОГО БРЕНДУ

АЛЛА СТАРОСТИНА,

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки*

ВОЛОДИМИР КРАВЧЕНКО,

*канд. екон. наук, доцент*

ДАР'Я ШМИГЛЮК,

*магістр економічних наук,**Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## Постановка проблеми.

Ефективне управління ризиками в економіці взагалі та в такій її ключовій сфері, як банківська - зокрема, є одним із вирішальних факторів забезпечення сталої динаміки соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Низький рівень ризик-менеджменту на макро- і макрорівнях неминуче, як свідчить досвід багатьох країн, призводить до суттєвого, а в деяких випадках навіть катастрофічного падіння суспільного виробництва. Наочним підтвердженням цього слугують втрати, які зазнала міжнародна економіка під час світової фінансової кризи та економічної рецесії 2007-2009 рр. Більшість держав світу стикнулись з найгіршою економічною кризою з часів Другої світової війни, коли, за даними Світового банку, спад міжнародного ВВП у 2009 р. становив 2,1% [1]. Економіка України виявилась найбільш постраждалою серед європейських держав - падіння ВВП у 2009 р. в Україні становило 15% [2].

Характеризуючи передумови сучасної глобальної кризи, лідери 20-ти найбільш потужних країн особливий наголос зробили на вкрай незадовільному стані управління ризиками в фінансовому

секторі. "Часи високих темпів зростання світової економіки у поєднанні з довготривалим періодом стабільності її розвитку у попереднє десятиліття обумовили пошук учасниками ринку високої доходності для своїх інвестицій **без адекватної оцінки ризиків**, що їх супроводжують, і призвели до того, що вони не проводили добросовісного аналізу напрямів інвестування своїх ресурсів. У той же самий час на вразливість фінансової системи вплинули такі чинники, як недостатня урегульованість процедури випуску цінних паперів, **неефективні методи управління ризиками**, поява на ринку все більш складних і непрозорих фінансових інструментів та надмірне використання фінансового левериджу" [3].

Банківський сектор розвинутих капіталістичних країн виявився одним із найбільш постраждалих секторів економіки. Станом на червень 2009 р. в США збанкрутували 34 банки порівняно з 25 - у 2008 р. і 3 - у 2007 р. [4]. Гучні банкрутства банків спіткали у 2008-2009 рр. і європейські країни - Великобританію, Німеччину, Ісландію тощо.

У США фактично був ліквідований інвестиційний банківський бізнес - з п'яти найбільших інвестиційних банків США два перетво-

рилися на звичайні комерційні, один був ліквідований, а ще два продані за дуже низькою ціною [5]. Однією із причин такої ситуації є неефективне управління банками своїми ризиками, що разом з іншими чинниками спричинило втрати інвестиційними банками свого бізнесу і як наслідок - послабило банківські бренди. Не зарадило справі й те, що протягом багатьох десятиліть їх керівництво докладало чимало зусиль і витратило значні кошти для створення сильних, як їм здавалось, брендів.

Значна кількість українських банків також провалила іспит з ризик-менеджменту. Про це свідчить те, що вперше з 1991 р. за 11 місяців 2009 р. банківська система мала збитки, які становили 27,64 млрд грн, і пов'язано насамперед зі значними обсягами відрахувань (64,3 млрд грн) до резервів під активні операції банків [6]. Причому збитковими за 2009 р. виявились 12 з 18 найбільших банків і 10 - з 20 великих [7].

## Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми банківського брендингу та управління ризиками фінансових установ взагалі і банків зокрема

достатньо широко вивчаються вітчизняними і зарубіжними фахівцями. У літературі знайшла відображення низка теоретичних проблем банківського брендингу, розв'язанням яких займаються не лише маркетологи, але й соціологи - Д. Аакер, І. Березін, Б. Головка, В. Тамберг, П. Дойль, Ф. Котлер, Н. Лешіна, М. Димшіць, Р. Кулягін, В. Угріна [8]. Широке коло цілком практичних аспектів, пов'язаних з оцінкою і рейтингуванням банківських брендів, є предметом дослідження науковців - Дж. Бруйо, Л. Баттерфілда, С. Колтона, П. Олівейра, Д. Хайа, М. Макдональда, Д. Шульца та ін. [9], які на практиці досліджують це питання, надаючи консалтингові послуги фірмам і банкам.

Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками у банківській сфері висвітлюються у працях К. Вальравена, М. Рогова, М. Гланца та ін. [10].

### Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Разом з тим не одержала необхідного обґрунтування проблема взаємозв'язку ефективного банківського ризик-менеджменту з формуванням банківського бренду.

Написання даної статті передбачає реалізацію таких завдань: по-перше, проаналізувати сутність банківського бренду та існуючі методики його оцінки; по-друге, розглянути чинники, що впливають на силу бренду; по-третє, проаналізувати вплив світової фінансово-економічної кризи 2007-2009 рр. і, по-четверте, визначити роль, яку відіграє ризик-менеджмент у формуванні сили банківського бренду.

### Бренд банку: сутність і методики його оцінки

#### (Виклад основного матеріалу)

Стрімкий розвиток ринку фінансових послуг, з одного боку, і загострення конкурентної боротьби на ньому - з іншого, призводять до то-

го, що все більша кількість вітчизняних банків звертається до брендингу як засобу посилення власних конкурентних позицій. На даний час серед фахівців, які досліджують це питання, сформувались певні теоретичні підходи до визначення сутності бренду.

Практично всі вони згодні того, що в цьому понятті об'єднані раціональний та емоціональний компоненти, хоча одні більшу увагу приділяють раціональній стороні взаємовідносин компанії зі своїми покупцями (акцент робиться на властивостях товару, які покупець одержує в ході виробництва), а інші - емоціональний (наголошується на уявленнях споживачів про товар). Представником першого підходу є Філіп Котлер, який зазначає, що "назва, термін, знак, символ, дизайн або їхня комбінація призначені для визначення товарів або послуг одного продавця, або групи продавців і диференціації їх від товарів чи послуг конкурентів" [11]. З точки зору Д. Огілві, який уособлює собою

інший підхід: "Бренд - це невлічима сума властивостей продукту - його імені, упаковки й ціни, історії, репутації та способів рекламування. Бренд також є поєднанням вражень, які він справляє на споживачів, і результатом їх досвіду використання бренду" [12].

З нашої точки зору, бренд банку слід розглядати як **ключові компетенції банку, що забезпечують надійність і стабільність його роботи, визначають взаємовідносини з клієнтами на принципах довіри і довготривалості і доводяться до цільових споживачів за допомогою комплексу комунікаційних засобів (графічних, відео, аудіо тощо) з метою сформува-ти в уявленні споживачів його чітко окреслений імідж.**

У даному визначенні бренду банку наявне як чітке формулювання його сутності - ключові компетенції, які лежать в основі формування іміджу банку у зацікавлених сторін, так і форм прояву - різноманітних образів, сформованих за допомогою різних комунікаційних засобів.



Рис. 1. Узагальнена схема оцінки вартості бренду банку (за методиками компаній Interbrand, Brand Finance Plc та Millward Brown Optimor)

Таблиця 1

Оцінка брендів інвестиційних банків США (за методикою Interbrand), млн дол.

Назва	Роки			
	2007	2008	2009	2010
Goldman Sachs	10 663	10 331	9248	9372
Merril Lynch	14 343	11 399	Немає даних	Немає даних
Morgan Stanley	10 340	8696	6399	6911

Джерело: [1]

Орієнтація в процесі брендингу саме на ключові компетенції дозволяє за рахунок їх обмеженої кількості детально проробити основні компоненти банківського бренду та ефективно донести їх до цільової аудиторії.

Завдання брендингу полягає в формуванні сильного банківського бренду, тобто такого, який би забезпечував лояльність споживачів за будь-яких умов економічної кон'юнктури, що, в свою чергу, є важливим чинником генерування вартості, яку банк створює для власників.

На даний час найбільш відомими консалтинговими фірмами в сфері брендингу є компанії Interbrand (штаб-квартира у США), Brand Finance Plc (штаб-квартира у Великобританії) та Millward Brown Opti-mor (штаб-квартира у Великобританії), які щорічно оприлюднюють результати оцінки найбільш відомих світових брендів [13]. Їх методики оцінювання вартості бренду ґрунтуються на загальновизнаному принципі розрахунку теперішньої вартості будь-якого активу, або ще як її називають - чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV).

Для цього потрібно за допомогою певного дисконтуючого коефіцієнта привести сумарне значення потоку майбутніх доходів від використання активу до його теперішнього значення. У схематичному вигляді методика оцінки вартості бренду банку, яка передбачає використання NPV-підходу і застосовується фахівцями названих вище компаній, виглядає таким чином, як показано на рис. 1.

На першому етапі визначається прибуток компанії, яку вона може одержати у майбутньому періоді. На другому етапі експертним шляхом встановлюється частка майбутніх прибутків, яку отримують завдяки наявності бренду. На третьому етапі експертним шляхом встановлюється так звана сила бренду, яка полягає у спроможності бренду забезпечувати лояльність споживачів до даного банку і відповідно слугує

гарантією майбутніх прибутків. На четвертому етапі на основі сили бренду експертним шляхом визначається спеціальний коефіцієнт дисконтування, за допомогою якого розраховується величина чистої приведеної вартості грошових потоків, які генеруються завдяки бренду компанії (п'ятий етап).

Незважаючи на достатньо тривалий час застосування цих методик вимірювання вартості бренду, вони мають суттєві недоліки, які, на нашу думку, пов'язані зі слабким урахуванням стану управління ризиками під час розрахунку сили бренду. Показовим є приклад американської індустрії інвестиційного банківського бізнесу, яка внаслідок світової фінансово-економічної кризи 2007-2009 рр. фактично припинила існування. Деякі інвестиційні банки збанкрутували (Bear Sterns, Lehman Brothers), ряд, такий як Merrill Lynch, був поглинутий іншими фінансовими установами, а ті, що залишились, - втратили статус інвестиційних банків і перетворились на банківські холдинги, що дало їм змогу звернутись до уряду США за фінансовою допомогою (Morgan Stanley, Goldman Sachs). Динаміка вартості їх брендів показана в табл. 1.

По-перше, ми бачимо практично одночасне зникнення вартості 11-мільярдного бренду Merrill Lynch, який був поглинутий Bank of America, ставши його підрозділом. Причому у 2009 р. вартість бренду Bank of America, за даними Millward Brown Opti-mor, впала на 53%, що свідчить про негативний вплив новопроданих активів на вартість бренду банку-покупця. Коректно складена методика має завчасно

відслідковувати проблеми, які можуть вплинути (негативно або позитивно) на бренд банку, чого не спостерігається у випадку з оцінкою вартості бренду Merrill Lynch.

Недоліки методики виявили себе, по-друге, в односторонньому підході у вирішенні суперечностей між групами інтересів - клієнтів, акціонерів, суспільства тощо, на користь виключно інтересів акціонерів, про що свідчить історія з оцінкою вартості бренду компанії Goldman Sachs. У звіті Brand Finance, який був надрукований у січні 2008 р., вказується, що в 2007 р. "Goldman Sachs заробила 4 млрд дол., ... зробивши ставку на падіння ринку американських субстандартних закладних цінних паперів, і висока вартість її бренду пов'язана як із доходами, що зросли цього року, так і з репутацією, що укріпилась завдяки ефективності ведення бізнесу під час фінансової кризи" [14, с. 21]. А вже в квітні 2010 р. американська Комісія з цінних паперів і фондового ринку звинуватила компанію, що та продавала клієнтам дуже ризиковані закладні цінні папери, одночасно інвестуючи чималі гроші в інвестиційний фонд, який укладав угоди з їх короткого продажу". У червні 2010 р. компанія фактично визнала провину, погодившись сплатити 550 млн дол. штрафу для того, щоб припинити судові позови проти неї" [15].

### Сила бренду та її чинники

Як видно з рис. 1, вартість бренду значною мірою залежить від того, як визначається сила бренду та які чинники впливають на неї. Вклю-

чення до розрахунку вартості бренду такого показника, як сила бренду зумовлена необхідністю врахувати різноманітні чинники, що сприяють перетворенню бренду на реальний фундамент майбутньої успішної роботи компанії. За визначенням фахівців компанії Interbrand, сила бренду вимірює його спроможність забезпечити надходження очікуваних майбутніх прибутків і відповідно генерувати вартість компанії [16]. В основі сильного бренду лежать три наріжні камені.

По-перше, банк - власник бренду повинен мати стійкі позиції на фінансовому ринку і його послуги мають бути прибутковими. Саме тому будь-яка методика оцінки бренду починається з аналізу поточного фінансового стану банку. З цієї позиції сила банку вимірюється силою споживацького попиту на послуги банку. При цьому, однак, потрібно нівелювати вплив факторів, котрі хоч і впливають на збільшення продажу послуг банку, проте не пов'язані зі збільшенням попиту внаслідок впливу саме бренду. До числа таких факторів відносять, наприклад, зменшення ціни на послуги банку або покращення каналів їх розподілу.

По-друге, у ході визначення сили банківського бренду потрібно брати до уваги суб'єктивні чинники, пов'язані з формуванням іміджу банку, - довіра і ставлення клієнтів до банку, а також певні асоціації, які виникають у клієнтів у зв'язку з банківським брендом. Д. Аакер порівнює бренд із своєрідною "коробкою у мізку споживача", в якій накопичується вся інформація та всі враження, пов'язані з даним брендом.

Із точки зору клієнтів банку сила бренду розкривається за допомогою таких понять, як поінформованість, асоціації, довіра і ставлення.

Поінформованість показує, чи взагалі в уявленні споживача є така "коробка" або чи легко її знайти там. Зміст "коробки" - це асоціації, які виникають у зв'язку зі споживанням послуг банку і довіра до нього. Став-

лення розкриває нам, які почуття виникають у клієнтів банку - позитивні, негативні або індиферентні. Ці три аспекти демонструють силу бренду зі споживчих позиції. Наприклад, можна казати про сильний бренд, якщо маркетингові дослідження вказують на те, що висока частка респондентів чула про нього або він асоціюється у них із важливими функціональними перевагами.

По-третє, оцінка сили бренду також ґрунтується на успішності продаж послуг банку у майбутньому. Теперішня впевнена позиція банку на ринку не означатиме, що вона збережеться і в майбутньому. Керівництво банку має турбуватись питаннями стосовно того, чи будуть клієнти банку користуватись його послугами у майбутньому; користуються вони послугами банку за звичкою чи дійсно вважають, що ці послуги є цінними для них; наскільки легко конкуренти можуть переманити їх. Таким чином, йдеться про лояльність клієнтів до банківського бренду.

Зазначимо, що кількість і склад чинників формування сили бренду, які використовуються компанією, змінюються. Якщо в методиці компанії Interbrand 2003 р. чинників ринкової сили бренду було 7 (лідерство, стабільність, ринок, інтернаціональність, тренд, підтримка, юридичний захист), то в 2010 р. - вже 10. Фахівці інших консалтингових компаній також намагаються врахувати основні чинники формування сили бренду (табл. 2).

### Вплив світової фінансово-економічної кризи 2007-2009 рр. на бренди українських банків

Розглянемо, наскільки вплинула на бренди українських банків світова фінансово-економічна криза. Наслідком руйнівного впливу світової фінансово-економічної кризи в 2009 р. стало рішення Міжнародного рейтингового агентства Moody's погіршити прогнози щодо рейтингу фінансової стійкості 15-ти ук-

раїнських банків зі "стабільний" до "негативний" [18]. А також були погіршені прогнози довгострокових рейтингів із зобов'язань в іноземній або національній валюті ще 19-ти українських банків зі "стабільний" до "негативний".

Серед банків, для яких ті чи інші прогнози були погіршені, називають: Альфа-Банк (Україна), Фінанси та кредит, банк "Надра", Ощадбанк, Перший український міжнародний банк, ING Bank (Україна), Кредитпромбанк, ОТП банк, Приватбанк, Райффайзенбанк Аваль, Сведбанк Інвест, Укресімбанк, Укрсіббанк, Укрсоцбанк, Укргазбанк, VAB банк та ін.

Використовуючи статистику за такими показниками, як фінансовий результат, порівняння активів і зобов'язань банків, а також динаміка обсягу депозитів, можна прослідкувати зміни лояльності споживачів до брендів окремих фінансових установ, а також визначити тенденції розвитку банківського сектору у 2008-2010 рр. (табл. 3).

У кризовий період 2008-2010 рр. відбулись певні зміни у першій п'ятірці українських банків. Втратив позиції Райффайзенбанк Аваль, тоді як Приватбанк і Ощадбанк покращили становище. Необхідно також відмітити, що підвищення фінансового результату у більшості банків за останній рік набагато менше, ніж у попередньому, а у деяких цей показник взагалі став від'ємним. Наприклад, сума фінансового результату Ощадбанку у лютому 2010 р. на 38,46% менше, ніж у 2009 р.

У ході розгляду динаміки загального фінансового результату за 2004-2010 рр. чітко виділяється період 2009-2010 рр., коли даний показник зменшується, а в 2010 р. взагалі набуває від'ємного значення. Причиною такої динаміки є втрата деякими банками своїх позицій, а отже, і довіри клієнтів. Прикладом може слугувати зменшення суми фінансового результату Родовід банку на 327,6%. У 2009 р. дана банківська установа за цим показником посіла друге місце, а в лютому 2010 р. зни-

Таблиця 2

Порівняльна таблиця чинників сили бренду

Компанія / Сутність методики оцінки сили бренду	Чинники сили бренду, які діють з боку	
	компанії	споживача
<b>Interbrand</b> Сила бренду вимірюється за шкалою від 0 до 100. Кожен з 10-ти компонентів сили бренду має однакову вагу та оцінюється стосовно позицій інших брендів. На основі показника сили бренду за спеціальною методикою розраховується коефіцієнт дисконтування. Чим вище показник сили бренду – тим нижчим є коефіцієнт дисконтування, і навпаки	Підтримка (commitment), захист (protection), ясність (clarity), відповідальність (responsiveness), автентичність (authenticity), стабільність (consistency)	Відповідність потребам споживачів (relevance), зрозумілість (understanding), медіаприсутність (presence), відмінність від конкурентів (differentiation)
<b>Brand Finance Plc</b> Сила бренду вимірюється за шкалою від 0 до 100. Компоненти сили бренду мають різну вагу, яка залежить від сфери бізнесу та особливостей факторів попиту	Ефективність маркетингового комплексу (marketing effectiveness)	Задоволеність споживачів (customer satisfaction), лояльність споживачів (loyalty), довіра (trust), репутація (reputation)
<b>Millward Brown Optimor</b> Особливості методики розрахунку сили бренду не розкриваються. Вказується тільки, що сила бренду тісно пов'язана з потенціалом до зростання бренд-прибутку, який вимірюється показником Brand Momentum (за шкалою від 1 до 10)	Склад компонентів сили бренду компанією не оприлюднюється	

Джерело: дослідження авторів

Таблиця 3

Перша п'ятірка банків в Україні за фінансовим результатом 2008-2009 рр., млн грн

01.01.2008	Фінансовий результат, млн грн	01.02.2009	Фінансовий результат, млн грн	01.02.2010	Фінансовий результат, млн грн
Райффайзенбанк Аваль	144,23	Ощадбанк	176,19	Приватбанк	69,12
Приватбанк	125,43	Родовід банк	94,73	Ощадбанк	67,77
ОТР банк	53,62	Сітібанк Україна	75,28	Інгбанк Україна	59,25
Каліонбанк Україна	23,68	Приватбанк	64,91	Преміум	44,11
Інгбанк Україна	23,14	Інгбанк Україна	42,1	Сітібанк Україна	36,41

Джерело: за даними Асоціації українських банків [19]

зилась до 157%, при цьому активи також зменшилися на 24,53%.

Проте найбільш тривожним є те, що керівництво ряду банків під час кризи всі зусилля спрямувало не на забезпечення безпечності вкладень коштів, що їм довірили їхні клієнти, а на порятунок і примноження власних активів, що суттєво знизило рівень довіри населення як до конкретних банків, так і до банківської системи загалом.

Яскравим прикладом безвідповідальної поведінки як менеджменту банку, так і недостатнього нагляду

з боку НБУ є використання банком "Надра" значної частини ресурсів, що були спрямовані НБУ на підтримку його ліквідності, для прибуткових валютних операцій. За даними, оприлюдненими найвищими представниками української влади: "7 млрд 100 млн грн були направлені на банк "Надра", де ці гроші акумулювались, а потім за курсом НБУ, що був завжди нижчий від ринкового, цей банк викупав валюту. Є ще кілька банків, які проводили аналогічні операції. ... І сьогодні в таких банках майже мільярд доларів ле-

жить і чекає того моменту, коли гривня впаде і стане найдешевшою. Як тільки гривня впаде, такі банки викидають на ринок валюту, купують гривню і потім заплановано зміцнення гривні, коли вони (банки) куплять долари" [20]. Крім спекуляцій на валютному ринку, банк "Надра" спрямував 6,4 млрд грн із 7,1 млрд грн коштів НБУ на рахунки "пов'язаних осіб", що свідчить про рішення топ-менеджменту банку перевести власні збитки в категорію загальнодержавних, бюджетних, збитків [21]. Цей випадок яскраво

демонструє, що власники і менеджери спромоглися мінімізувати збитки банку шляхом підвищення ризиків як своїх клієнтів, так і суспільства в цілому. Банківський ризик-менеджмент був принесений в жертву персональному ризик-менеджменту і бренду банку.

Починаючи з 2010 р. провідні банківські установи знов збільшують рекламні бюджети і вкладають кошти у підтримку власного бренду. Та чи достатньо підвищеної рекламної активності, щоб повернути довіру клієнтів на минулий рівень?

Такі коливання не можуть не позначитись на ставленні населення як до окремих фінансових брендів, так і до банківського сектору загалом. Якщо люди втратили довіру до окремого банківського бренду, то їх відкладені кошти відправлять до іншого банку, а якщо клієнти не довіряють банку як фінансовій установі, то їх заощадження залишаться вдома. Така ситуація є негативною як для відновлення діяльності банківського сектору, так і для економіки. Отже, якщо рівень депозитів буде зростати, то і лояльність клієнтів буде покращуватись.

За перший квартал 2010 р. загальний обсяг депозитів зріс на 4,5%, що є значною цифрою, зважаючи на політичну ситуацію в країні за цей період. Лідерами із залучення депозитів фізичних осіб стали Приватбанк (плюс 3,4 млрд грн, або 10,03%), Укрсіббанк (1,1 млрд грн, або 11,25%) і ВТБ банк (плюс 806 млн грн, або 25,83%). Це означає, що вкладники все ж таки довіряють фінансовим установам, а отже, вірять і в поліпшення ситуації на фінансовому ринку країни.

З 1 січня 2010 р. рекламна активність банківських установ почала зростати. Завантаження рекламних носіїв та засобів медіареклами свідчить про збільшення рекламних бюджетів (приблизно на 20% порівняно з 2009 р.). Слід також зазначити, що рекламні повідомлення фінансових установ значно відрізняються за змістом від тих, що використовувались рік тому. Суть

таких повідомлень в тому, щоб не лише навести споживача на думку про співпрацю з банківською установою для найкращого використання власних коштів. Новий меседж має за мету примусити клієнта змінити один банк на інший, більш стабільний і надійніший. Це означає, що банки змінюють тактику - якщо раніше високі депозитні і низькі кредитні ставки мали привернути увагу людей, які ще не визначились, то сьогодні банки свідомо відвойовують наявних клієнтів один у одного. Таким чином, боротьба за чистий ринок (сегмент, людей, що не користуються послугами банків) змінюється на атаку існуючої клієнтської бази.

Причому високі депозитні ставки у більшості випадків вже не вважаються перевагою для клієнта, оскільки споживачі починають усвідомлювати, що банк із завищеними ставками по депозитах потрібно терміново збільшувати активи, а отже, ситуація в ньому нестабільна. І навпаки, якщо фінансово-кредитна установа пропонує меншу депозитну ставку, ніж конкуренти, то вона не женеться за вашими грошима чи намагається терміново врятувати становище, умови такого банку, імовірно, стабільні, і тому вкладення грошей виправдано і менш ризиковано.

### Місце ризик-менеджменту в структурі чинників сили банківського бренду

Аналіз стану справ із брендами банківських установ в США та Україні показав, що, незважаючи на кардинальну різницю в масштабі їх економік та банківського бізнесу, наявний спільний фактор, який негативно впливає на оцінку банківських брендів. Йдеться про ризик-менеджмент, який вносить значну частку в формування бренду банку. Практика свідчить, що некваліфікований, а подекуди і злочинний ризик-менеджмент здатен за кілька місяців звести нанівець багаторічні зусилля керівництва та

інших співробітників банку з формування бренду свого банку. Ми вважаємо, що стан управління ризиками в банку має враховуватись у визначенні сили бренду, і відповідно - у ході оцінки вартості бренду.

Банки мають використовувати сучасні підходи до управління ризиками, запровадивши в діяльність, на додаток до галузевих вимог до ризик-менеджменту, і положення загальноновизнаних світових стандартів, зокрема, стандарту ISO 31000 "Управління ризиками. Настанови з використання принципів та реалізації управління ризиками" [22]. Однією з причин надзвичайно ризикованої поведінки банків як українських, так і американських напередодні останньої фінансової кризи було саме нехтування принципами управління ризиками, які містяться в цьому стандарті.

Банківська спільнота виявилася підвладною "регуляторній короткозорості", яка полягала у впевненості, що наявність галузевого регуляторного органу (центрального банку) і детальних технічних вимог до капіталу банку (міжнародні стандарти оцінки достатності капіталу) автоматично приведе до використання ефективних методів управління ризиками.

Однак, як показав досвід, така система не спрацювала. За умов надзвичайно швидких темпів виводу на ринок нових фінансових продуктів і помилкових дій уряду в макроекономічній сфері (ми не беремо до уваги навмисно злочинні дії) керівництво банків виявилось нездатними впоратись зі своїми ризиками. Тому потрібно вводити такі стандарти з ризик-менеджменту, які б запроваджували внутрішні стимули до побудови ефективного ризик-менеджменту.

Зв'язок ризик-менеджменту і сили бренду полягає в тому, що чим краще банк управляє своїми ризиками, тим стабільнішими є не лише майбутні прибутки, а й поточна ринкова вартість активів, отже, тим більшою буде сила бренду.

Розглянемо детальніше зв'язок

між ризик-менеджментом з можливостями зростання ринкової вартості активів банку. Один із фундаментальних постулатів фінансової теорії проголошує, що вартість акцій компанії можна підрахувати, спираючись на прогнозований прибуток і напрями використання [23].

Поточна вартість акцій  $P_0$  являє собою суму двох частин: 1) приведеної вартості майбутнього прибутку за умов припущення, що його величина залишиться незмінною, рівною поточному прибутку і збережеться такою як завгодно довго; і 2) приведеної вартості будь-яких майбутніх інвестиційних можливостей. В останньому випадку йдеться про чистий додатковий прибуток, для одержання якого будуть потрібні додаткові інвестиції

$$P_0 = \frac{E_1}{k} + PV \text{ майбутніх інвестиційних можливостей}$$

Приклад. Порівняємо два банки А і Б, у кожного з яких очікуваний прибуток на акцію  $E_1$  у наступному році становитиме 1 грн. Теоретично обидва банки можуть виплатити увесь прибуток у вигляді дивідендів, забезпечивши цим постійний рівень дивідендних виплат у розмірі 1 грн. Якщо ринкова ставка капіталізації  $k$  буде 20%, то ціна акцій обох банків дорівнюватиме  $D_1/k = 1/0,2 = 5$  грн.

Курс акцій не буде зростати з огляду на те, що у банків нічого не залишається для реінвестування у розвиток свого бізнесу. Припустимо, що керівництво банку Б приймає ризиковане рішення і виходить на ринок із новою послугою, яка дає змогу збільшити рентабельність нового напрямку бізнесу банку до 30%. За таких обставин нерозумно увесь прибуток пускати на виплату дивідендів, тому що спрямування його на реалізацію високорентабельного проекту забезпечить акціонерам підвищену ставку доходності. Далі банк Б зменшить коефіцієнт сплати дивідендів  $D/E$  до 40%, встановивши тим самим коефіцієнт капіталізації прибутку на рівні 60%. Таким чином, дивіденди, що їх сплачує банк Б, становитимуть 0,4 грн.

Що станеться з курсом акцій цього банку? Відповідь проста - він зросте. Хоча тимчасово дивіденди знизяться внаслідок проведення політики реінвестування прибутку, проте його активи підвищаться, що викличе зростання в майбутньому дивідендів, а це позначиться на теперішній ціні акцій. Темп зростання дивідендів можна визначити за формулою

$$g = \text{коефіцієнт капіталізації} \times \text{ставка прибутковості нових інвестицій} = 0,6 \times 0,3 = 0,18.$$

Тоді згідно з моделлю Гордона для оцінки вартості акцій матимемо

$$D1/(k - g) = 0,4/(0,2 - 0,18) = 20 \text{ грн.}$$

Різниця між поточною ціною акції та її ціною за умови повного направлення прибутку на сплату дивідендів становить 15 грн (20 грн - 5 грн), що відображає оцінку ринком перспективних інвестиційних можливостей банку Б, які виникли внаслідок прийняття ризикованого рішення про вихід на ринок з новою послугою.

Проте зазначений вище зв'язок ризикованих інвестицій банку у розробку нових фінансових продуктів і зростанням вартості його активів є справедливим тільки за умови ефективного управління банком своїми ризиками. Інакше інвестиції банку будуть використані нерационально, що відповідним чином позначиться на зниженні ринкової капіталізації. Ефективне управління ризиками, які спрможні забезпечити прибуткове використання ресурсів банку, являє собою важливий фактор формування сили банківського бренду і має посісти спеціальне місце в переліку чинників сили банку.

### Висновки і перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження взаємозв'язку ефективного ризик-менеджменту із формуванням банківського бренду дозволяє дійти таких висновків. По-перше, в основу формування бренду банку мають бути покладені ключові компетенції

банку, що створить міцний фундамент у формуванні іміджу банку серед зацікавлених сторін - клієнтів, акціонерів, партнерів тощо.

По-друге, найбільш поширені на даний час методики оцінки вартості бренду не враховують достатньою мірою такий важливий чинник сили бренду, яким є ефективне управління ризиками, що наочно демонструє ситуація в банківській сфері США та України. В Україні довіра до банківської системи розбудовувалась дуже складно, і не врахування важливості управління ризиками для її підтримки призвело до того, що під час кризи послаблені бренди багатьох банків не змогли утримати своїх позицій, втративши довіру споживачів.

По-третє, ефективний ризик-менеджмент має враховуватись як самостійний фактор формування сили банківського бренду, який зможе допомогти банкам зберегти клієнтську базу, поліпшити умови залучення коштів, а також посилити конкурентні позиції в боротьбі за нових клієнтів, які шукають більш доходних і разом з тим менш ризикованих способів використання власних заощаджень.

Подальше дослідження ролі ризик-менеджменту в формуванні банківських брендів потребує ретельного розгляду низки теоретичних і практичних питань, пов'язаних з розробкою конкретної методики врахування впливу стану управління ризиками на силу банківського бренду.

### Джерела

1. Global Economic Prospects Summer 2010: Fiscal Headwinds and Recovery. World Bank [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://econ.worldbank.org>. - Заголовок з екрану.

2. Держкомстат оголосив дані про падіння ВВП в Україні. Інформаційний портал Ukranews. 8.02.2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://ukranews.com/uk/news/econ>

nomics. - Заголовок з екрану.

3. Declaration of the Summit on Financial Markets and the World Economy [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov>. - Заголовок з екрану.

4. Крупнейшее банкротство в США. Интерфакс. 22 травня 2009 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ifx.ru>. - Заголовок з екрану.

5. Credit Crisis - The Essentials. The New York Times. June 4 2009. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://topics.nytimes.com>. - Заголовок з екрану.

6. Доходи та витрати банків України за 11 місяців 2009 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. - Заголовок з екрану.

7. Дані фінансової звітності банків України за 2009 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. - Заголовок з екрану.

8. Див: Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Давид А. Аакер - М.: Издат. дом Гребенникова, 2003. - 440 с.; Аакер Д. А. Йохимштайлер Э. Бренд - лидерство: новая концепция брендинга. - М. : Издат: дом Гребенникова, 2003. - 400 с.; Аакер Д. А. Йохимштайлер Э. Брэнд-лидерство: новая концепция брендинга. - М. : Издат: дом Гребенникова, 2003. - 400 с.; Головки Б. Брендинг: теория и практика/ Б. Головки //Эксклюзивный маркетинг. - 2003. - № 36; Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Дойл П.; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. - [3-е изд.] - СПб. : Питер, 2003. - 544 с.; Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ]. - М. : Прогресс, 2003. 740 с.; Березин И. Методы оценки стоимости брэнда / И. Березин // Практический маркетинг. - 2002. - № 3; Вершинин О. Особенности брендинга в коммерческих банках / Вершинин О., Кулягин Р., Угрына В. // Брэнд-менеджмент. - 2003. - № 1; Тамберг Виктор. Брендинг в банковской сфере [Електронний ресурс] / Тамберг

Виктор, Бадьин Андрей // Энциклопедия маркетинга. - 2008. - 04.05. - Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru>. - Заголовок з екрану; Лешина Наталья Сергеевна. Брендинг как социальная технология управления в российском банковском секторе : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. - М., 2005. - 183 с.

9. Best Global Brands 2010. Our Papers & Articles [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com). - Заголовок з екрану; Bank on the brand. Business papers. - 2001. № 1. Our Papers & Articles [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com). - Заголовок з екрану; Stephanie Colton, Paula Oliveira. Banking on it. The role of corporate branding in rebuilding trust Our Papers & Articles. 2009 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.interbrand.com>. - Заголовок з екрану.

10. Вальравен К.Д. Управление рисками в коммерческом банке. - Ин-т экон. развития мирового банка. 1997; Morton Glantz. Managing bank risk: an introduction to broad-base credit engineering; Measuring and managing credit risk. McGraw-Hill Professional, 2004 - 466; The Banker's Handbook on Credit Risk.

11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Филипп Котлер ; [пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского]. - СПб. : Питер, 2000. - 752 с. - (Серия "Теория и практика менеджмента").

12. Огилви Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. - М. : Эксмо, 2003. - 232 с.

13. Best global brands 2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.interbrand.com>. - Заголовок з екрану; Brandfinance global 500 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.brandfinance.com>. - Заголовок з екрану; The BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com>. - Заголовок з екрану.

14. Brand Finance Banking 500.

2008 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.brandfinance.com>. - Заголовок з екрану.

15. "Голдман Сакс" заплатит рекордный штраф. НТВ новости. 16.07.2010 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ntv.ru/novosti>. - Заголовок з екрану.

16. Brand value assessment methodology. Interbrand [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.interbrand.com/ru>. - Заголовок з екрану.

17. Огилви Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. - М. : Эксмо, 2003. - 232 с.

18. Відновлення довіри клієнтів до банку. Круглий стіл АУБ [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.uabanker.net>. - Заголовок з екрану.

19. Складено даними Асоціації українських банків.

20. Тимошенко звинуватила НБУ і Фірташа в обвалі гривні [Електронний ресурс] // Економічна правда. - 2008. - 18 грудня. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua>. - Заголовок з екрану.

21. Правда про те, хто вкрав з "Надра банку" 6,4 мільярда [Електронний ресурс] // Економічна правда. - 2009. - 17 липня. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua>. - Заголовок з екрану.

22. Кравченко В.А. Розробка сучасного стандарту з управління підприємницькими ризиками - важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. Вип. 17 [за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В.] - К. : Вид.-поліграф. "Київський університет", 2008. - С. 159 - 166.

23. Боди З. Финансы / З. Боди, Р. Мертон ; пер. с англ.: - М. : Издат. дом "Вильямс", 2000. - С. 311.