

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора

Красової Ірини Вікторівни

на дисертаційну роботу **Барадакової Світлани Іванівни** на тему:

«Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дослідження

Відновлення промислового потенціалу України, забезпечення безперервності виробництва та реалізація інвестиційних проєктів потребують значних фінансових ресурсів, важливим джерелом яких залишається банківське кредитування, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Водночас кредитування промислових підприємств і компаній має специфіку, пов'язану з високою капіталомісткістю виробництва, тривалими строками окупності інвестицій, галузевими ризиками, значними потребами в оборотному капіталі та підвищеною залежністю результатів діяльності від зовнішніх факторів.

Для комерційних банків це зумовлює необхідність удосконалення управління кредитною діяльністю, оскільки якість кредитних рішень безпосередньо впливає на прибутковість банку, структуру та якість кредитного портфеля і рівень кредитного ризику. Особливої уваги потребує вдосконалення оцінювання кредитоспроможності промислових позичальників, адже традиційна орієнтація переважно на фінансові показники не завжди дозволяє врахувати довгострокові ризики та нефінансові фактори, що впливають на стійкість підприємства. У дисертації ця проблема обґрунтовано пов'язується з необхідністю інтеграції ESG-компонентів до системи оцінювання кредитоспроможності.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю узгодження стратегічних цілей банку, кредитної політики, управління ризиками та організації кредитного процесу. Ефективність кредитування залежить не лише від якості

оцінювання позичальника, а й від злагодженості роботи структурних підрозділів банку, швидкості обміну інформацією та узгодженості управлінських рішень. Саме тому запропонований у дисертації комплексний підхід, що поєднує стратегічне управління, ESG-орієнтоване оцінювання кредитоспроможності та організацію взаємодії підрозділів банку, має належне теоретичне й практичне обґрунтування.

Отже, актуальність теми дисертації Барадакової С. І. визначається необхідністю формування ефективної ризик-орієнтованої системи управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яка поєднує фінансову стійкість і прибутковість банку з підвищенням якості кредитного процесу та фінансовим забезпеченням розвитку промислового сектору економіки.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота пов'язана з науковими дослідженнями щодо розвитку теоретичних, методичних і практичних засад управління фінансовими установами, підвищення ефективності банківської діяльності, удосконалення кредитної політики та інтеграції ESG-концепції у стратегічне управління.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної теми кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету «Оптимізація механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств» (номер державної реєстрації № 0121U113054). У межах цієї теми авторкою вдосконалено методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній, що ґрунтуються на квантифікації ESG-компонентів із використанням матриці зрілості сталого розвитку компанії-позичальника.

Зазначене підтверджує відповідність дисертаційного дослідження науковим напрямам, у межах яких здійснювалася підготовка здобувачки.

Структура та зміст роботи

Структура дисертації є логічно побудованою та відповідає поставленій меті й сформульованим завданням. Робота має загальний обсяг 241 сторінку, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із

238 найменувань та 9 додатків. Обсяг основного тексту становить 175 сторінок. У роботі представлено 32 таблиці та 43 рисунки.

У вступі (с. 17–25) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, наведено використані методи, сформульовано положення наукової новизни та практичного значення, представлено інформацію про апробацію і публікації.

У першому розділі «Теоретичні засади управління діяльністю банків» (с. 26–78) досліджено сутність і співвідношення понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент». Розглянуто методичні підходи до стратегічного управління банком у контексті ESG-концепції та сформовано концептуальне бачення управління діяльністю комерційного банку через кредитування промислових підприємств і компаній. Структура першого розділу послідовно переводить дослідження від понятійно-категоріального рівня до стратегічного та кредитного аспектів управління банком.

Позитивною рисою розділу є спроба авторки розглядати ESG-концепцію не ізольовано як складову корпоративної відповідальності, а як елемент стратегічного управління кредитним ризиком і якістю кредитного портфеля. У висновках до розділу обґрунтовано взаємозв'язок між якістю кредитного портфеля, проблемною заборгованістю, резервами та рентабельністю банку, а необхідність врахування ESG-компонентів пов'язано з довгостроковою фінансовою стійкістю позичальника.

У другому розділі «Розвиток системи управління діяльністю банку через кредитування промислових підприємств і компаній» (с. 79–137) проведено аналіз сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній в Україні, систематизовано методичні підходи до оцінювання кредитоспроможності та запропоновано авторський підхід до квантифікації ESG-компонентів. Центральним результатом розділу є формування матриці зрілості сталого розвитку та інтеграція нефінансового ESG-показника у комплексний показник кредитоспроможності CPI.

Заслуговує на позитивну оцінку послідовність переходу від якісної ідентифікації ESG-характеристик до їх кількісного представлення. Розроблена матриця охоплює екологічну, соціальну та управлінську складові, а комплексний показник CPI поєднує нормалізовані фінансовий та нефінансовий показники. Формалізований підхід передбачає використання ваг фінансової та ESG-компоненти, визначених на основі експертного оцінювання.

У третьому розділі «Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній» (с. 138–187) представлено практичну апробацію авторських розробок, запропоновано організаційно-синергетичну модель взаємодії структурних підрозділів банку та здійснено оцінювання економічного ефекту від удосконалення кредитного процесу.

Апробацію методичного підходу проведено на прикладі ПАТ «Північний ГЗК». У роботі показано, що поєднання фінансового та ESG-оцінювання формує більш комплексне представлення про кредитний профіль позичальника. Окремий практичний результат пов'язаний із розробленням моделі взаємодії фронт-офісу, аналітичного підрозділу, ризик-менеджменту, юридичного департаменту, служби безпеки, фінансового моніторингу, кредитного адміністрування та бек-офісу.

У загальних висновках (с. 188–191) систематизовано основні теоретичні, методичні та практичні результати дослідження. Їх зміст загалом відповідає поставленим у вступі завданням і відображає логіку проведеного дослідження.

Оцінка рівня виконання поставленого наукового завдання, обґрунтованості та достовірності наукових положень та результатів.

Дисертація підготовлена у відповідності до актуальних наукових стандартів. Зміст дисертаційної роботи відповідає визначеній меті та послідовності дослідницьких завдань. Авторкою використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, вибір яких узгоджується зі змістом окремих етапів дослідження.

Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу використано для дослідження понятійно-категоріального апарату банківського управління; системний підхід — для розгляду банку як відкритої економічної системи;

порівняльний аналіз — для зіставлення методичних підходів до стратегічного управління та оцінювання кредитоспроможності. Економіко-статистичний та коефіцієнтний аналіз застосовано при дослідженні стану кредитування й фінансового стану позичальника. Метод нормалізації використано для приведення фінансових і нефінансових показників до порівнюваної шкали, експертний — для визначення вагомості ESG-компонентів, матричний — для формування матриці зрілості сталого розвитку, економічне моделювання — для побудови CPI, а розрахунково-аналітичний підхід — для оцінювання економічного та синергетичного ефектів.

Застосований методичний інструментарій у цілому відповідає характеру поставлених завдань та сучасним методологічним вимогам, забезпечує об'єктивність та коректність інтерпретації одержаних даних. Сильною стороною роботи є спроба поєднати три рівні дослідження: стратегічний рівень управління банком, методичний рівень оцінювання кредитоспроможності та організаційний рівень побудови кредитного процесу. Завдяки цьому ESG-компонента розглядається не як самостійний нефінансовий індикатор, а як елемент системи прийняття кредитних і управлінських рішень.

Обґрунтованість одержаних результатів підтримується використанням значної інформаційної бази, яка охоплює нормативно-правові акти, документи Національного банку України, фінансову звітність банків і підприємств, міжнародні стандарти та підходи у сфері сталого розвитку й ESG-звітності.

Позитивно оцінюється також практична апробація підходу до оцінювання кредитоспроможності, що дозволила продемонструвати механізм переходу від фінансової оцінки до інтегрованого показника CPI та показати місце нефінансових ризиків у кредитному рішенні.

Достовірність висновків підтверджується:

- позитивними результатами апробації методичних розробок в НБУ, АТ «ПРАВЕКС БАНК», ТОВ «ВІТА МЕДІКАЛ», навчальний процес (акти впровадження на с. 235-241);

- оприлюдненням результатів дослідження у 10 друкованих та електронних наукових працях, що відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії (Постанова КМУ № 44 від 12.01.2022 р.).

Таким чином, одержані авторкою, Барадаковою С.В. результати є логічно пов'язаними, методично аргументованими та в сукупності спрямовані на розв'язання сформульованого в дисертації наукового завдання.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження.

Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні положення спрямовані на розвиток теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію щодо управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Найсуттєвіші напрацювання, що містять елементи наукової новизни, зводяться до такого:

Уперше:

- розроблено методичний підхід до квантифікації ESG-компонентів із використанням матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній. Його відмінність полягає у трансформації якісних характеристик екологічної, соціальної та управлінської відповідальності компанії-позичальника у кількісні показники, придатні для подальшого включення до моделі оцінювання кредитоспроможності (с. 111–131). Матриця побудована за трьома ESG-компонентами, а завершальним етапом є формування інтегрального ESG-score.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника через формування комплексного показника CPI, який поєднує нормалізований фінансовий показник Z та інтегральний нефінансовий ESG-показник з урахуванням їх вагового значення (с. 132–135; практична апробація — с. 149–151). Формалізована модель CPI та порядок визначення ваг фінансової й ESG-складових наведені на с. 134–135; с. 145-148.

- організаційну модель взаємодії структурних підрозділів комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, що передбачає узгодження діяльності підрозділів у межах єдиного організаційного простору, скорочення часових витрат, удосконалення інформаційного обміну та

формування синергетичного ефекту (с. 158–174). Власне підрозділ 3.2 і присвячений цій моделі.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичний підхід до розмежування понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», що конкретизує їх зміст, рівень охоплення та функціональне призначення (с. 29–41). Авторські трактування узагальнено на с. 41.

- теоретичне обґрунтування принципів управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній шляхом включення принципу сталості, який пов'язано з інтеграцією ESG-концепції у стратегічне управління банком (с. 62–64). Зміст принципу сталості безпосередньо розкрито на с. 64.

- теоретико-методичні положення стратегічного управління діяльністю комерційного банку шляхом включення ESG-орієнтирів до етапів стратегічного управління — від формування загального бачення стратегії до контролю за її виконанням (с. 42–55).

- методичний підхід до оцінювання впливу ESG-концепції на прибутковість комерційного банку через визначення причинно-наслідкового зв'язку між ESG-орієнтованим оцінюванням кредитоспроможності, кредитним ризиком, якістю активів та показниками ROA і ROE (с. 155–158). У роботі цей зв'язок формалізовано як послідовність $CPI_e \rightarrow NPL\downarrow / LLP\downarrow \rightarrow ROA\uparrow \rightarrow ROE\uparrow$.

- теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту в управлінні діяльністю комерційного банку як результату узгодженої взаємодії структурних підрозділів, залучених до кредитного процесу (с. 162–169).

Теоретична цінність та практична значущість результатів дослідження.

Теоретична цінність дисертації Барадакової С. І. полягає у розвитку положень банківського менеджменту в частині інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління та кредитного ризик-менеджменту.

Суттєвим результатом є зміщення акценту з розгляду ESG виключно як складової корпоративної соціальної відповідальності до його трактування як чинника, пов'язаного з кредитоспроможністю позичальника, якістю активів і довгостроковою результативністю банку. Такий підхід розширює теоретичне бачення взаємозв'язку між нефінансовими ризиками підприємства та управлінськими рішеннями банку.

Практична значущість дисертації визначається можливістю використання запропонованих розробок при аналізі фінансового стану компаній-позичальників, визначенні рівня кредитного ризику, підготовці кредитних висновків, прийнятті кредитних рішень і подальшому моніторингу. Матриця зрілості сталого розвитку може використовуватися для систематизації ESG-інформації про позичальника, а організаційна модель — для впорядкування взаємодії структурних підрозділів у кредитному процесі.

Практичне значення результатів підтверджується інформацією про прийняття окремих розробок до використання в АТ «ПРАВЕКС БАНК» та ТОВ «Віта Медікал», а також їх використання в навчальному процесі Криворізького національного університету. Актуальність наряду дослідження також підтверджена довідкою Національного банку України.

Отже, практичний блок роботи не обмежується методикою оцінювання ESG-компонентів, а охоплює кредитний аналіз, організацію внутрішнього кредитного процесу та оцінювання його економічної результативності.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях.

Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 10 наукових працях, серед яких: 3 статі у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 1 стаття в науково-практичному журналі; 6 тез доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських конференцій. Тематика публікацій охоплює ключові напрями дисертації: кредитування підприємств у кризових умовах, ESG-концепцію та її вплив на кредитування, стратегічне управління банком, термінологію

банківського менеджменту, цифрову трансформацію, синергію та ризики кредитування.

Результати дослідження пройшли апробацію також на Форумі молодих дослідників Національного банку України «Фінансова стабільність і розвиток кредитування» у червні 2026 р.

Праці, оприлюднені здобувачем, вирізняються високою науковою якістю; у них ґрунтовно розкрито основні результати, що лягли в основу дисертації. У статтях, підготовлених у співавторстві, індивідуальний внесок автора чітко окреслено. Усі публікації підготовлені з безумовним дотриманням принципів академічної доброчесності. Представлені публікації тематично узгоджуються зі змістом дисертаційного дослідження та відображають його основні положення.

Під час поширення наукових напрацювань дотримано вимог пунктів 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ № 44 від 12.01.2022 р., це свідчить про достатній обсяг і належний рівень публікацій.

Відповідність вимогам академічної доброчесності

Аналіз дисертації та опублікованих дисертантом праць свідчить про дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота Барадакової С. І. містить авторське підтвердження самостійності проведеного дослідження та належного посилання на використані ідеї, результати й тексти інших авторів, що відповідає нормам наукової етики та права.

За результатами ознайомлення з дисертаційною роботою її структура, система посилань, оформлення використаних джерел та представлення авторських результатів відповідають загальним принципам академічної доброчесності. Авторські розробки, зокрема матриця зрілості сталого розвитку, комплексний показник СРІ та організаційно-синергетична модель, ідентифіковані в тексті як результати власного дослідження.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Барадакової С. І. як завершене дослідження з теоретичними, методичними та практичними результатами, варто

водночас виокремити положення, що мають дискусійний характер або потребують додаткового обґрунтування.

1. У підрозділі 2.3 при розробленні матриці зрілості сталого розвитку та алгоритму формування ESG-score (с. 111–131) недостатньо розкрито інформаційне забезпечення запропонованої системи ESG-оцінювання. Матриця зрілості передбачає кількісну параметризацію значного масиву екологічних, соціальних та управлінських характеристик позичальника. Однак практична результативність такого підходу залежить не лише від доступності, повноти, порівнюваності та достовірності первинної ESG-інформації. Особливо це стосується підприємств, які не мають розвиненої системи нефінансової звітності. У роботі варто було чіткіше визначити ієрархію джерел ESG-даних, процедури їх верифікації та алгоритм дій банку за відсутності або суперечливості окремих показників. Це питання є важливим і з погляду мінімізації ризику грінвошингу.

2. Потребує ширшого обґрунтування універсальність запропонованого комплексного показника CPI для банків із різними бізнес-моделями та масштабами діяльності (с. 111; 132–135). Авторка орієнтує методичний підхід на загальне використання комерційними банками. Водночас системно важливі банки, банки з переважно корпоративною бізнес-моделлю та невеликі банки суттєво різняться за технологічною інфраструктурою, внутрішніми рейтинговими системами, ризик-апетитом, доступністю ESG-даних та ресурсами для проведення відповідного аналізу. Тому роботу посилює визначення умов або варіантів адаптації CPI до різних типів банків.

3. Додаткового методичного обґрунтування потребує система вагових коефіцієнтів, використана при формуванні ESG-score та комплексного показника CPI (с. 126–129; 134–135; 145–148). У дисертації для ESG-компонентів встановлено співвідношення E – 30 %, S – 30 %, G – 40 %, а у структурі CPI вага фінансового показника Z становить 70 %, нефінансового ESG-показника – 30 %. Зазначені пропорції підтверджено результатами експертного опитування. Водночас у роботі не представлено аналізу чутливості кінцевого значення CPI до зміни вагових коефіцієнтів. Такий аналіз посилює би обґрунтованість запропонованої моделі та показав би, наскільки оцінка кредитоспроможності

позичальника є стійкою до альтернативних вагових комбінацій. Особливого значення це набуває з огляду на відмінності у матеріальності екологічних, соціальних та управлінських ризиків залежно від галузі, масштабу підприємства та специфіки його діяльності. Тому дискусійним залишається питання щодо універсальності запропонованих ваг та необхідності їх галузевої диференціації.

4. Організаційно-синергетична модель взаємодії підрозділів банку потребує більш детальної операціоналізації механізму впровадження. Авторкою ґрунтовно визначено склад учасників кредитного процесу та обґрунтовано необхідність скорочення часових затримок, дублювання функцій і підвищення якості інформаційного обміну. Водночас практичну цінність моделі посилило б визначення системи конкретних показників результативності на окремих етапах кредитного процесу: тривалості розгляду заявки, кількості повторних погоджень, частоти повернення документів, частки автоматизованих рішень, рівня операційних помилок та інших KPI. Це сформувало б чіткіший механізм переходу від концептуальної організаційної конструкції до інструменту управління.

5. Організаційно-синергетична модель, представлена на с. 158–175, потребує подальшої цифрової операціоналізації. Авторка обґрунтовує координацію фронт-офісу, кредитного аналітика, ризик-менеджменту, оцінки застави, юридичного підрозділу, безпеки, фінансового моніторингу, кредитного адміністрування та бек-офісу. Разом із тим практичну цінність підходу посилило б визначення цифрового маршруту кредитної заявки, системи операційних KPI та місця ESG-score і CPI у внутрішніх інформаційних і рейтингових системах банку. Це особливо важливо, оскільки сам підхід передбачає регулярне використання кількісно формалізованого ESG-score у процесі прийняття кредитного рішення.

6. Певним обмеженням практичної апробації є використання умовних даних при розрахунку загального економічного ефекту. У роботі визначено сукупний економічний ефект від операційної синергії, скорочення часових витрат і зниження кредитного ризику в сумі 21529,8 тис. грн. Водночас авторка прямо зазначає, що відповідні розрахунки виконано на основі умовних даних. За

таких умов отримане значення коректніше трактувати як модельний потенційний ефект, а не фактично підтверджений результат впровадження. Роботу посилила б сценарна апробація моделі для декількох типів банків або використання діапазону значень економічного ефекту за базовим, оптимістичним і консервативним сценаріями. Водночас зазначене зауваження не заперечує методичної цінності запропонованого підходу до оцінювання синергетичного ефекту.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний та рекомендаційний характер, визначають напрями подальшого розвитку запропонованого авторкою інструментарію та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальна оцінка дисертації

Дисертаційна робота Барадакової Світлани Іванівни на тему «Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому сформовано теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління діяльністю банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Авторкою досягнуто поставлену мету та вирішено визначені дослідницькі завдання, сформульовано та представлено ґрунтовні висновки. Наукові результати характеризуються внутрішньою логічною єдністю та охоплюють теоретичний, методичний і організаційний рівні банківського менеджменту. Суттєвим результатом є розроблення підходу до квантифікації ESG-компонентів, їх інтеграції у комплексний показник кредитоспроможності CPI та поєднання цього інструментарію з організаційним механізмом управління кредитним процесом.

Представлені у дисертації результати мають наукову новизну, теоретичне значення та практичну цінність, а основні положення дослідження висвітлено у наукових публікаціях та апробовано на наукових заходах.

Дисертаційна робота Барадакової Світлани Іванівни «Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній» за актуальністю, змістом, науковою новизною, теоретичною та практичною значущістю одержаних результатів відповідає за змістом спеціальності «Менеджмент», виконана з дотриманням чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою КМУ від 12 січня 2022 року № 44.

Авторка дисертаційної роботи, Барадакова Світлана Іванівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана

Ірина КРАСНОВА

