

ВІДГУК
офіційного опонента,
кандидата економічних наук, доцента
НЕІЗВЕСТНОЇ Олени Володимирівни
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 обраної теми дослідження

У сучасних умовах функціонування банківської системи України особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності управління діяльністю комерційних банків, удосконалення кредитної політики та посилення ролі банків у фінансуванні реального сектору економіки. Промислові підприємства і компанії є важливою складовою економічного потенціалу держави, однак їх діяльність ускладнюється впливом воєнного стану, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням вартості ресурсів, підвищенням кредитних ризиків і необхідністю адаптації до вимог сталого розвитку.

Кредитування промислових підприємств і компаній виступає одним із ключових напрямів банківської діяльності, оскільки воно одночасно забезпечує формування процентних доходів банку, підтримує виробничу активність позичальників, стимулює модернізацію основних засобів, інвестиційну діяльність та фінансову стійкість суб'єктів господарювання. Водночас кредитні операції пов'язані з підвищеною ризиковістю, що проявляється у зростанні непрацюючих кредитів, необхідності формування резервів, зниженні прибутковості банківської діяльності та ускладненні процесу прийняття кредитних рішень.

Особливого значення набуває інтеграція ESG-концепції у процес стратегічного управління банком, оцінювання кредитоспроможності позичальників та організацію кредитного процесу. Екологічні, соціальні та управлінські чинники поступово трансформуються з елементів репутаційної відповідальності у важливі індикатори довгострокової фінансової стійкості компанії-позичальника. Врахування ESG-компонентів дозволяє банку більш повно оцінити нефінансові ризики клієнта, підвищити якість кредитного портфеля та забезпечити стратегічну орієнтацію банківської діяльності на сталість, ризик-орієнтованість і результативність.

Актуальність дослідження базується на узгодженні сучасного законодавства з європейськими вимогами, імплементації принципів сталого розвитку, поширенням ESG-підходів у фінансовому секторі та необхідністю врахування нефінансових ризиків під час прийняття кредитних рішень. Традиційні методики оцінювання кредитоспроможності позичальників, які базуються переважно на аналізі

фінансових показників, уже не повною мірою відповідають сучасним викликам, оскільки не враховують екологічні, соціальні та управлінські чинники, що дедалі більше впливають на рівень кредитного ризику та довгострокову фінансову стійкість підприємств.

Особливу увагу авторка приділяє комплексному підходу до управління діяльністю комерційних банків, який поєднує стратегічне управління, удосконалення методики оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній через інтеграцію ESG-компонентів, а також оптимізацію взаємодії структурних підрозділів банку. Запропоновані методичні положення, зокрема модель комплексного показника кредитоспроможності (CPI), матриця зрілості сталого розвитку та організаційна модель формування синергетичного ефекту, спрямовані на підвищення якості кредитних рішень, зниження кредитних ризиків і покращення фінансових результатів діяльності комерційних банків.

Отже, тема дисертаційної роботи Барадакової С.І. відповідає сучасним тенденціям розвитку банківської системи України, актуальним науковим напрямкам у галузі менеджменту та практичним потребам банківського сектору, що дозволило сформулювати цілі, завдання, об'єкт і предмет дослідження та вирішити наукове завдання з теоретичного обґрунтування та розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій стосовно удосконалення управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

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

Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямку наукових досліджень, пов'язаних із розвитком теоретичних, методичних і прикладних засад управління фінансовими установами, удосконаленням кредитної політики комерційних банків, підвищенням ефективності банківської діяльності та інтеграцією ESG-концепції у стратегічне управління.

Результати дослідження відповідають сучасним науковим і практичним завданням розвитку банківської системи України, зокрема в частині підвищення якості управління кредитним ризиком, удосконалення методів оцінювання кредитоспроможності позичальників, адаптації банківської діяльності до принципів сталого розвитку та посилення ролі банків у фінансуванні реального сектору економіки.

Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної теми кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету Міністерства освіти і науки України «Оптимізація механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств» (№ державної реєстрації 0121U113054), у межах якої авторкою удосконалено методичні підходи до оцінки кредитоспроможності промислових підприємств і компаній на основі квантифікації ESG-компонентів через матрицю зрілості сталого розвитку компанії-позичальника.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, є достатньо обґрунтованими та достовірними. Це забезпечується логічною побудовою дослідження, коректним визначенням мети, об'єкта, предмета і завдань, послідовним розкриттям теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням широкої інформаційної бази, до якої включено законодавчі та нормативно-правові акти України, нормативні документи Національного банку України, статистичні та аналітичні матеріали НБУ, фінансову звітність банківських установ, офіційні сайти підприємств, міжнародні стандарти і підходи у сфері сталого розвитку та ESG-звітності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

У роботі застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний аналіз, метод нормалізації, експертний метод, матричний метод, економічне моделювання, графічний метод, метод розрахунку економічного ефекту та коефіцієнта синергії. Застосування зазначених методів є доцільним і відповідає меті дисертаційного дослідження.

Структура роботи є логічною: у першому розділі розкрито теоретичні засади управління діяльністю банків; у другому - проведено аналіз сучасного стану кредитування промислових підприємств і компаній та обґрунтовано методичні підходи до інтеграції ESG-компонентів в оцінювання кредитоспроможності; у третьому - запропоновано прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльністю банків у процесі кредитування. Така послідовність дозволила авторці перейти від теоретичного обґрунтування до розроблення методичного інструментарію та практичної апробації.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що отримані Барадаковою С.І. результати мають належний рівень наукової новизни та підтверджують особистий внесок здобувачки у розвиток теоретико-методичних засад управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній.

Найбільш вагомими результатами, що характеризуються науковою новизною, є такі:

Уперше розроблено:

– методичний підхід до квантифікації ESG-компонентів через використання матриці зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній, яка

дозволяє трансформувати якісні характеристики екологічної, соціальної та управлінської відповідальності компанії-позичальника в кількісні показники, релевантні для включення до моделі оцінювання кредитоспроможності.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника, який, на відміну від наявних, передбачає інтеграцію ESG-показника до фінансової моделі оцінювання шляхом формування комплексного показника CPI, що поєднує фінансовий інтегральний показник Z і нефінансовий ESG-показник з урахуванням їхнього вагового значення;

- організаційну модель взаємодії структурних підрозділів комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яка, на відміну від сучасних підходів, передбачає узгодження дій підрозділів у межах єдиного організаційного простору, скорочення часових витрат, підвищення якості кредитної заявки та формування синергетичного ефекту.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичний підхід до розмежування понять «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент», що конкретизує зміст управління діяльністю банку та визначає його роль у формуванні й реалізації стратегії розвитку банку;

- теоретичне обґрунтування принципів управління діяльністю комерційного банку в процесі кредитування промислових підприємств і компаній, яке, на відміну від наявних, розширено шляхом включення принципу «сталість», що базується на інтеграції ESG-стратегії в систему стратегічного управління комерційним банком;

- теоретико-методичне положення щодо стратегічного управління діяльністю комерційного банку, яке доповнено ESG-орієнтирами на етапах від загального бачення стратегії розвитку банку до контролю за її виконанням;

- методичний підхід до оцінювання впливу ESG-концепції на прибутковість комерційного банку, який, на відміну від наявних, передбачає включення ESG-показника до розрахунку кредитоспроможності компанії-позичальника та подальше відображення його впливу на якість активів і фінансову результативність банку через коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу з урахуванням нефінансових показників, що дозволяє простежити взаємозв'язок між урахуванням ESG-ризиків у кредитному процесі, зниженням імовірності погіршення якості кредитного портфеля та формуванням кінцевого ефекту прибутковості банківської установи;

- теоретико-методичне положення щодо формування синергетичного ефекту в управлінні діяльністю комерційного банку, яке, на відміну від сучасних підходів, розглядає синергію як результат цілеспрямованої взаємодії всіх підрозділів, дотичних до кредитування, у межах єдиного організаційного простору, що забезпечує формування синергетичного ефекту та досягнення вищого результату діяльності банку.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає у розвитку наукових положень щодо управління діяльністю банку, уточненні змістового розмежування понять у сфері банківського менеджменту, поглибленні принципів управління кредитною діяльністю та обґрунтуванні ESG-орієнтованого підходу до стратегічного управління банком.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методичних і прикладних розробок у діяльності комерційних банків для підвищення ефективності управління кредитним процесом, удосконалення кредитної політики, зниження кредитного ризику, покращення якості кредитного портфеля та підвищення прибутковості банківської установи.

Запропонований підхід до оцінювання кредитоспроможності компанії-позичальника з урахуванням ESG-компонентів може бути використаний кредитними департаментами, підрозділами ризик-менеджменту, стратегічного планування та внутрішнього контролю під час аналізу фінансового стану промислових підприємств і компаній, підготовки кредитних висновків, ухвалення кредитних рішень та моніторингу позичальників.

Організаційно-синергетична модель взаємодії підрозділів банку може бути застосована для оптимізації інформаційних потоків, скорочення тривалості розгляду кредитної заявки, підвищення якості кредитного рішення та формування позитивного синергетичного ефекту в кредитному процесі. Окремі положення дисертації також можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін, пов'язаних із банківським менеджментом, стратегічним управлінням, кредитуванням, ризик-менеджментом та стратегіями сталого розвитку.

Актуальність обраного напрямку дослідження, наукова новизна та практична значущість запропонованих підходів підтверджується довідкою Національного банку України № 30-0008/53206 від 09.06.2026 р. Результати наукового дослідження було прийнято до впровадження в практичну діяльність АТ «Правекс Банк» – довідка № б/н від 11.06.2026 р. та ТОВ «Віта Медікал» – довідка № 27 від 20.03.2026 р. Окремі результати наукових досліджень використовуються в навчальному процесі Криворізького національного університету при викладанні дисциплін: «Стратегічний аналіз» (довідка № 01/10-02/26 від 08.06.2026 р.) та «Лідерство та управління організаційною культурою» (довідка № 01/10-01/26 від 27.05.2026 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Основні положення дисертаційної роботи оприлюднено в 10 друкованих та електронних роботах, 3 з яких опубліковано у фахових виданнях, що входять до переліку фахових видань України, 1 робота опублікована в науково-практичному журналі, 6 тез доповідей увійшли до збірників матеріалів міжнародних і

всеукраїнських науково-практичних конференцій. Ці публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

Тематика публікацій відповідає змісту дисертації, а представлені в них результати відображають основні наукові положення, винесені на захист. Це свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження та їх оприлюднення у науковому середовищі. До них належать:

У наукових фахових виданнях України:

1. Варава Л.М., Барадакова С.І. Кредитування підприємств та компаній банками в період економічної кризи. *Інтернаука. Економічні науки*. 2024. №2. С. 52-59.

2. Варава Л.М., Барадакова С.І. Дослідження ESG-концепції та її вплив на кредитування малого та середнього бізнесу. *Інтернаука. Економічні науки*. 2025. № 6. С.46-56.

3. Варава Л.М., Барадакова С.І. Стратегічне управління діяльністю комерційного банку у контексті впровадження ESG-концепції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 9. С. 191-197.

В інших наукових виданнях:

4. Варава Л.М., Барадакова С.І. Порівняльна оцінка застосування термінології в процесі управління банком. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем: електронний науково-практичний журнал*. Запоріжжя, 2023. № 1. С. 80–91.

Тези доповідей у матеріалах конференцій:

5. Барадакова С.І. Розвиток кредитування промислових підприємств і компаній в банках України. *Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Кривий Ріг, жовтень 2022 р. Кривий Ріг, 2022. С. 32-34.

6. Варава Л.М., Барадакова С.І. Development of the banking management system in Ukraine by crediting industrial enterprises and companies under the state of war conditions. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Кривий Ріг, листопад-грудень 2022 р. Кривий Ріг, 2022. С. 106-108.

7. Варава Л.М., Барадакова С.І. Цифрова трансформація в менеджменті банків: виклики та перспективи. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Кривий Ріг, квітень 2023 р. Кривий Ріг, 2023. С. 74-76.

8. Варава Л.М., Барадакова С.І. Роль синергії в управлінні банком. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: матеріали*

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, травень 2024 р. Кривий Ріг, 2024. С. 94-97.

9. Варава Л.М., Барадакова С.І. Ризики кредитування у період цифрової трансформації банків. *Розвиток промисловості та суспільства*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції за напрямом «Економіка та управління промисловим сектором у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства та держави», м. Кривий Ріг, травень 2024 р. Кривий Ріг, 2024. С. 195.

10. Варава Л.М., Барадакова С.І. Вплив ESG-ризиків на фінансування підприємств. *Розвиток промисловості та суспільства*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Кривий Ріг, травень 2025 р. Кривий Ріг, 2025. С. 285.

З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що отримані автором особисто.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота загальним обсягом 241 сторінка має традиційну структуру, містить анотацію українською та англійською мовами, перелік умовних позначень, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел на 238 джерел та 9 додатків. Зміст роботи відповідає заявленій темі, меті і завданням дослідження. Обсяг основного тексту дисертації становить 175 сторінок, в тому числі 32 таблиці, 43 рисунки.

Матеріал написано у науковому стилі, у логічній послідовності, є чітко структурованим. Поставлені мета та завдання є виконаними і досягнутими під час дослідження. Оформлення дослідження повністю відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи в цілому достатній рівень розробки теоретико-методичних положень, практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків і пропозицій, слід відмітити, що окремі положення дисертації мають дискусійний характер та потребують додаткового пояснення або уточнення:

1. У дисертаційній роботі запропоновано інтеграцію ESG-компонентів у процес оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств і компаній (п.п. 2.3, с. 111-136), однак потребує додаткового уточнення питання меж впливу ESG-оцінки на умови кредитування. Зокрема, доцільно було б конкретизувати, чи може рівень ESG-зрілості позичальника впливати лише на якісну характеристику кредитного ризику, чи також на конкретні параметри кредитної угоди – процентну ставку, розмір забезпечення, строк кредитування, ліміти фінансування, частоту моніторингу або вимоги до звітності. Таке уточнення дозволило б посилити прикладну спрямованість запропонованого підходу та показати, як саме ESG-оцінка трансформується у практичне кредитне рішення банку.

2. Запропонована матриця зрілості сталого розвитку промислових підприємств і компаній є важливим елементом наукової новизни (с.114-116), проте дискусійним залишається питання універсальності її застосування для різних галузей промисловості. Авторка впроваджує розробку в компанію, галузь якої є медичні послуги та має інші ESG-пріоритети, переважно соціальні. Підприємства металургії, машинобудування, хімічної промисловості, енергетики чи легкої промисловості мають різний профіль екологічних і соціальних ризиків, тому бажаним було б глибше обґрунтувати можливість галузевої адаптації ESG-індикаторів.

3. У дисертації акцент зроблено на кредитуванні промислових підприємств і компаній, однак практична апробація запропонованих підходів потребує розширення за рахунок більшої кількості компаній-позичальників (п.п. 3.1, с. 138-155). Це дозволило б посилити доказовість висновків щодо практичної придатності моделі CPI та її здатності прогнозувати якість кредитного портфеля.

4. Потребує додаткового аналітичного обґрунтування вплив запропонованого ESG-орієнтованого підходу на зниження кредитного ризику, частки непрацюючих кредитів та величини резервів (с.156-157). У роботі наведено логіку такого впливу, однак бажано було б доповнити її емпіричною перевіркою на ретроспективних даних банків або сценарним моделюванням із різними рівнями ймовірності дефолту та втрат у разі дефолту.

5. Запропоновані модифіковані показники рентабельності активів і власного капіталу з урахуванням ESG-концепції є цікавими з наукової точки зору (с.158), але потребують чіткішого розмежування між прямим фінансовим ефектом від зниження кредитного ризику та опосередкованим ефектом від покращення репутації, якості клієнтської бази та довгострокової сталості кредитного портфеля.

6. Потребує уточнення взаємозв'язок запропонованого підходу з чинними регуляторними вимогами банківського нагляду, зокрема з підходами НБУ до оцінювання кредитного ризику, внутрішніми рейтинговими системами банків, вимогами МСФЗ 9 щодо очікуваних кредитних збитків та практикою формування резервів (с. 66; 107-110). Більш детальне зіставлення авторської моделі з регуляторними підходами підвищило б її прикладну цінність.

7. Запропонована організаційно-синергетична модель передбачає «узгодження дій підрозділів у межах єдиного організаційного простору» (с. 172-175). Проте в реальній банківській практиці фронт-офіс прагне видати більше кредитів задля виконання плану, а андерайтери - мінімізувати ризики, що зумовлює виникнення інституційного конфлікту. Доцільно було б висвітлити, якими саме управлінськими важелями менеджмент банку має долати цей базовий конфлікт інтересів у межах своєї моделі.

Зазначені зауваження і побажання мають дискусійний та рекомендаційний характер. Вони не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, її наукової новизни, теоретичної цінності та практичної значущості, але можуть бути враховані авторкою у подальших наукових дослідженнях і під час підготовки

результатів до практичного впровадження у діяльність банківських установ.

Академічна доброчесність

Аналіз змісту дисертаційної роботи Барадакової С.І. дає підстави стверджувати, що наукові результати, винесені на захист, є самостійним доробком здобувачки. Використання ідей, положень, результатів і текстів інших авторів супроводжується посиланнями на відповідні джерела. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів. У працях, написаних у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних наукових досліджень здобувачки.

Загальний висновок

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 в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», є завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною на актуальну тему у відповідності з пріоритетними напрямками наукових досліджень, планами наукової роботи Криворізького національного університету, що має теоретичне, методичне та практичне значення.

Темі дисертації розкрито в повному обсязі, вирішено поставлені завдання, реалізовано мету дослідження, представлено нові наукові результати, які мають як теоретичне значення, так і практичну цінність, а повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про повну самостійність автора, високий рівень підготовки дослідження.

Наукові положення, висновки і рекомендації є достатньо обґрунтованими, мають належний рівень новизни, апробовані у наукових публікаціях і можуть бути використані у практичній діяльності банківських установ, промислових підприємств та в освітньому процесі. Пропозиції пройшли необхідну апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях та у повній мірі відображені у публікаціях здобувачки у необхідній кількості та достатньому обсязі. Розподіл авторського внеску у спільних наукових публікаціях свідчить про академічну доброчесність здобувачки. Пропозиції дисертації впроваджені у роботу банківських установ та в освітній процес, опубліковані повно й у достатній кількості згідно з сучасними вимогами до публікацій наукових здобутків дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Вони у сукупності розвивають теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій управління діяльністю комерційних банків у процесі кредитування промислових підприємств і компаній. Авторкою розроблено та обґрунтовано підходи до інтеграції ESG-компонентів у стратегічне управління банком, оцінювання кредитоспроможності позичальника та організацію взаємодії структурних підрозділів банку в кредитному процесі.

Дисертація Барадакової С.І. на тему «Управління діяльністю комерційних банків в процесі кредитування промислових підприємств і компаній» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р.

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку про те, що Барадакова Світлана Іванівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри фінансів

і бухгалтерського обліку

Державного університету економіки і технологій

Міністерства освіти і науки України

Олена НЕІЗВЕСТНА

*Підпис Неізвестної О.
завідуючою
учасний секретар*



Н. Балашова