

РЕЦЕНЗІЯ

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
галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дослідження. Функціонування комерційних банків у сфері кредитування реального сектору підпадає під нові вимоги, детерміновані умовами воєнного стану, стратегічними орієнтирами повоєнного відновлення економіки України та необхідністю забезпечення системної фінансової стійкості банківського сектору.

Додатковим чинником, що визначає актуальність теми, є гармонізація вітчизняного законодавства з вимогами Європейського Союзу, що передбачає системну імплементацію принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв у діяльність фінансових інституцій. Традиційні підходи до оцінювання кредитоспроможності позичальників не враховують екологічні, соціальні та управлінські чинники, які суттєво впливають на рівень ризику та довгострокову платоспроможність підприємств.

Зазначена проблематика обумовлює потребу в розробці комплексних підходів до управління банківською діяльністю, що поєднують стратегічні орієнтири розвитку, удосконалені методики оцінювання кредитоспроможності позичальників через інтеграцію нефінансових (ESG) параметрів, а також оптимізацію внутрішньоорганізаційної взаємодії банківських підрозділів. Застосування таких прикладних інструментів, як модель комплексного показника кредитоспроможності (CPI), матриця зрілості сталого розвитку та організаційна модель формування синергетичного ефекту, відповідає практичним запитам банківського сектору щодо зниження рівня ризикованості кредитних портфелів.

Таким чином, тема дисертаційного дослідження Барадакової С.І. акумулює провідні тенденції трансформації банківського сектору України, корелює з векторними напрямками сучасної науки про менеджмент і відповідає запитам практичної банківської діяльності. Визначена проблематика органічно зумовила чітку архітектуру мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, підпорядкованих розв'язанню вагомого наукового завдання щодо теоретико-методичного обґрунтування та розроблення прикладних рекомендацій з удосконалення управління кредитуванням промислових підприємств.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження Барадакової С.І. виконано в межах НДР Криворізького національного університету «Оптимізація механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств» (№ держреєстрації 0121U113054), де авторка вдосконалила методику оцінювання кредитоспроможності промислових підприємств шляхом квантифікації ESG-компонентів через матрицю зрілості сталого розвитку позичальника.

Структура та зміст роботи. Дисертація загальним обсягом 241 сторінка складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 238, 9 додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 175 сторінок, в тому числі 32 таблиці, 43 рисунки.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління банківською діяльністю: розмежовано та уточнено поняття «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» і «банківський менеджмент». Узагальнено методичні підходи до стратегічного управління з обґрунтуванням імплементації ESG-концепції на всіх його етапах та розкрито сутність кредитування як ключового інструменту реалізації стратегічних цілей банку у взаємодії з реальним сектором.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану, динаміки та ризиків кредитування промислового сектору в Україні, зокрема рівня непрацюючих кредитів (NPL). Доведено обмеженість традиційних коефіцієнтних методик та удосконалено підхід до оцінювання кредитоспроможності позичальників шляхом квантифікації ESG-компонентів через матрицю зрілості сталого

розвитку, що лягло в основу розробки комплексного показника кредитоспроможності, який синтезує фінансовий та нефінансовий блоки.

У третьому розділі сформовано прикладний інструментарій підвищення ефективності банківського менеджменту через концептуальний причинно-наслідковий ланцюг: від якості фундаментального кредитного рішення до мінімізації ризикованості активів, оптимізації резервування та, як наслідок, зростання показників ROA і ROE. Доведено, що системний обліковий синтез ESG-метрики у моделі оцінки позичальника виступає ефективним превентивним фільтром проти погіршення якості портфеля, забезпечуючи високу фінансову результативність і стійкість банківської установи.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукові результати дослідження полягають в удосконаленні теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію, спрямованих на ефективне управління кредитними процесами комерційного банку в промисловому секторі.

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.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень та результатів.

У дисертаційному дослідженні простежується чітка логічна єдність між

обґрунтуванням актуальності, постановкою мети та системою вирішених завдань, що свідчить про зрілість наукового пошуку авторки. Постановка завдань вибудована послідовно, де кожний наступний етап органічно впливає з попереднього, утворюючи завершену дослідницьку траєкторію.

Формулювання наукових положень спирається на глибокий і критичний аналіз теоретико-методологічної бази стратегічного управління комерційним банком. Дослідження не обмежується констатацією чинних підходів, а пропонує їх переосмислення через впровадження інструментарію багатокритеріального оцінювання, що дозволяє долати обмеженість лінійних моделей прийняття рішень. Застосований методологічний комплекс, від класичного коефіцієнтного аналізу до економічного моделювання та багатомірних оцінок, забезпечив високу внутрішню валідність і достовірність результатів.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості безпосередньої імплементації розробленого теоретико-методичного інструментарію в реальні операційні процеси банківських установ. Запропоновані прикладні рішення не просто доповнюють існуючий методичний інструментарій, а формують нову якісну парадигму прийняття кредитних рішень в умовах макроекономічної нестабільності та високих ризиків. На стратегічно-регуляторному рівні інтеграція ESG-концепції у систему стратегічного управління банківською діяльністю дозволяє установам не лише підтримувати глобальні орієнтири сталого розвитку, а й завчасно адаптувати операційні моделі до посилених регуляторних вимог щодо обліку нефінансових ризиків.

Високий ступінь обґрунтованості, наукова новизна та прикладне значення сформульованих підходів підтверджуються їх апробацією. Ключові концептуальні положення та актуальність наряду дослідження підтверджено довідкою Національного банку України (№ 30-0008/53206 від 09.06.2026 р.), що свідчить про відповідність наукового пошуку здобувачки загальнодержавним пріоритетам реформування фінансового сектору.

На рівні банківських установ та реального сектору прикладний інструментарій оцінювання та управління кредитними ризиками прийнято до

практичного використання в операційній діяльності АТ «Правекс Банк» (довідка № б/н від 11.06.2026 р.) та у процесах корпоративного фінансового планування ТОВ «Віта Медікал» (довідка № 27 від 20.03.2026 р.), що доводить універсальність розроблених моделей як для кредиторів, так і для позичальників.

В освітньо-науковому процесі методичні здобутки авторки імplementовано в освітній процес Криворізького національного університету при викладанні дисциплін другого (магістерського) рівня вищої освіти «Стратегічний аналіз» (довідка № 01/10-02/26 від 08.06.2026 р.) та третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Лідерство та управління організаційною культурою» (довідка № 01/10-01/26 від 27.05.2026 р.). Це засвідчує не лише високу науково-практичну репрезентативність здобутих результатів, а й їхню реальну затребуваність у практиці сучасного банківського менеджменту.

Повнота висвітлення результатів у наукових публікаціях та дотримання академічної доброчесності. Основні наукові положення, теоретичні висновки та прикладні рекомендації дисертаційного дослідження здобули належну апробацію та повною мірою висвітлені у відкритому друці. За темою роботи опубліковано 10 наукових праць, 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. Усі наукові здобутки, методичні підходи та сформульовані рекомендації отримані Барадаковою С.І. особисто, з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи. Дисертаційне дослідження Барадакової С.І. справляє враження цілісної, науково зрілої та новаторської праці, у якій авторці вдалося гармонійно поєднати фундаментальний академічний аналіз із гострими практичними запитами сучасного банківського сектору. Високий аналітичний рівень роботи, концептуальна стрункість викладу та сміливість у вирішенні складного завдання інтеграції ESG-парадигми в систему банківського ризик-менеджменту

беззаперечно підтверджують її вагому наукову цінність. Водночас, віддаючи належне безсумнівним здобуткам авторки, вважаємо за доцільне висловити деякі дискусійні міркування та зауваження уточнюючого характеру:

1. На сторінці 27 наведено рисунок 1.1 «Концепція дисертаційного дослідження». Водночас його текстовий супровід переважно описує послідовність етапів виконання роботи. Враховуючи, що методологічна сутність концепції дисертації передбачає насамперед наочне розкриття архітекtonіки наукового пошуку, причинно-наслідкових зв'язків між висунутими гіпотезами, ключовими категоріями та очікуваними прикладними результатами, бажано було б змістити акцент із хронологічної структури дослідження на деталізацію внутрішньої логіки та взаємозв'язку між базовими науковими категоріями, методологічним інструментарієм та очікуваними прикладними результатами.

2. Авторка розмежує значення поняття «управління банківською діяльністю», «управління діяльністю банку» та «банківський менеджмент». Проте, аналізуючи трактування дефініцій «управління» та «менеджмент» в табл. 1.1 (с. 34-35), бачимо, що більшість залучених словникових джерел тотожні по змісту цих категорій. З огляду на вище зазначене, доцільно було б надати додаткові аргументи щодо практичної цінності розробленої межі дефініцій. Наведення вагомої концептуальної аргументації змістовно змінило би розмежування методології щодо прийняття конкретних управлінських рішень у банківській практиці, а не лише носило б теоретичний характер.

3. У першому розділі дисертації авторкою ґрунтовно досліджено теоретичні засади управління діяльністю комерційних банків, однак доцільно було б ширше висвітлити еволюцію концепції ESG у банківському секторі та сучасні тенденції її розвитку в міжнародній практиці.

4. Стосовно моделі оптимізації часового ресурсу та операційної складової, авторка розраховує економічний ефект від операційної синергії (с.176-178), проте впровадження нових розробок потребує додаткові часові та ресурсні затрати, зокрема на адаптацію регламентів та навчання персоналу. Доцільно було б урахувати ці адаптаційні витрати у моделі оцінки економічного ефекту, що дозволило би підвищити її об'єктивність та практичну точність.

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 завершеною, самостійно виконаною науковою працею, яка містить нові обґрунтовані теоретичні положення та розроблені методичні й прикладні рекомендації щодо вдосконалення банківського менеджменту в умовах інтеграції концепції сталого розвитку.

За своєю актуальністю, науково-теоретичним рівнем, обґрунтованістю сформульованих висновків, науковою новизною та практичною значущістю отриманих результатів, повнотою їх висвітлення у наукових публікаціях і дотриманням вимог академічної доброчесності дисертація повністю відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами).

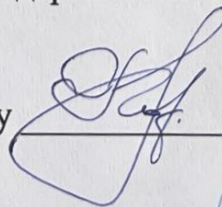
Барадакова С.І. заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

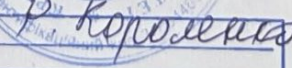
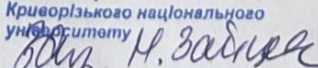
завідувач кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

Криворізького національного університету



Ріта КОРОЛЕНКО



Підпис	
ЗАСВІДЧУЮ:	
Відділ кадрів Криворізького національного університету	
	
«12» 08 2026 р.	