

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертаційну роботу Гребенюк Надії Василівни
на тему: «Стратегічне управління банком в контексті трансформації
банківської системи України», подану на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит
у спеціалізовану вчену раду Д 55.051.06 Сумського державного
університету

1. Актуальність теми дослідження, її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Активізація глобалізаційних та інтеграційних процесів протягом останніх десятиліть призвела до кардинальної кількісної та якісної трансформації організаційно-функціональних особливостей ведення бізнесу як у реальному секторі економіки, так і у сфері послуг. Разом з тим, на тлі посилення рівня фінансіалізації світового господарства та національних економік зокрема, інтенсифікації конвергентних процесів між різними сегментами фінансового ринку, збільшення частоти та деструктивних наслідків реалізації фінансових криз, а також діджиталізації фінансових послуг виникає об'єктивна необхідність розробки нової моделі управління в банківському секторі, який виступає, з одного боку, необхідним для існування національної економіки інститутом, що опосередковує відносини алокації фінансових ресурсів між економічними агентами, а з іншого боку, є епіцентром, з якого, як правило, розпочинається дифузія фінансових шоків.

Таким чином, управління банком в сучасних умовах має бути максимально адаптивним до впливу екзогенних та ендогенних факторів, а також базуватися на стратегічному підході на противагу стихійному оперативному менеджменту. Слід також відмітити, що виключна необхідність кардинальної трансформації вітчизняного підходу до управління банками зумовлена як загальносвітовими трендами, так внутрішніми процесами (соціально-економічна криза, військовий конфлікт та ін.).

Означені динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування кредитно-фінансових інститутів спонукають їх до переходу від традиційних методів та моделей управління до більш дієвих. За таких умов вітчизняні банки мають більш активно переорієнтовувати свою діяльність на засади стратегічного управління. Оперування стратегічними прийомами на основі стратегічної гнучкості виступає запорукою успіху для здійснення якісних управлінських дій та досягнення визначених цілей в довгостроковій перспективі.

Визначення головних напрямів розвитку, пріоритетних цілей, завдань а



також засобів їх досягнення, що складає у загальному вигляді зміст стратегії, є надзвичайно важливим для вітчизняних банків, оскільки незважаючи на кризові явища в економіці та значне скорочення за останні роки кількості функціонуючих банків, конкуренція на ринку банківських послуг залишається високою, що обумовлює необхідність вірного вибору стратегії та концентрації зусиль на досягненні визначених відповідно до стану зовнішнього та внутрішнього середовища основних цілей.

З огляду на вище зазначене, дисертаційна робота Гребенюк Н.В., що присвячена розвитку та удосконаленню інструментарію стратегічного управління банком, є актуальною та має важливе науково-теоретичне та практичне значення для вітчизняної банківської системи на сучасному етапі її розвитку.

Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних програм національного значення. Пропозиції дисертанта враховані при роботі над науково-дослідними темами в ДВНЗ Університет банківської справи та Сумського державного університету. Зокрема, до звіту за темою «Механізм забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки» (№д/р 0117U004227) увійшли пропозиції щодо оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на РБП; за темою «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (№д/р 0102U006965) – щодо обґрунтування впливу цифровізації банківництва на стратегічне управління в банку; за темою «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№д/р 0109U006782) – щодо напрямків стратегічного управління в банку в умовах різних трансформаційних змін банківської системи України.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, опублікованими її автором науковими працями і авторефератом дає можливість відзначити, що наукові результати, висновки і рекомендації характеризуються високим ступенем обґрунтованості, що забезпечено використанням сучасних методів наукових досліджень, зокрема наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняння, систематизації, синтезу, компаративного аналізу, узагальненого методу найменших квадратів, оптимізаційних методів, оболонкового аналізу даних DEA, методу причинного моделювання, методу центру мас, та є достатньо аргументованими.

Не викликає сумніву їх достовірність, оскільки вони ґрунтуються на критичному аналізі вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, у яких досліджуються засади управління банківською діяльністю, положення теорії стратегічного управління, проблеми адаптації системи управління до змін, оцінці та використанні офіційних статистичних матеріалів, інформації

регуляторів фінансового ринку, даних періодичних видань тощо.

Обґрунтованість і достовірність результатів дослідження підтверджується також значним обсягом статистичного матеріалу та проведених розрахунків, за результатами аналізу яких виявлено тенденції та закономірності трансформації банківської системи.

Роботу позитивно характеризує системність підходу до вирішення поставлених завдань, логічна побудова й аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Висновки та рекомендації, сформульовані здобувачем, є достовірними, що підтверджується відповідними актами та довідками про впровадження.

Крім того, достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, підтверджується публікацією основних результатів дослідження у наукових фахових і зарубіжних виданнях, оприлюдненням їх на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях.

Дисертаційна робота відзначається чіткою послідовністю постановки і вирішення завдань та аргументацією значимості одержаних результатів. Робота побудована за цілісною схемою, окремі підрозділи логічно поєднані між собою, чим забезпечується комплексність та системність дисертаційного дослідження.

3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Аналіз основних наукових гіпотез та результатів дисертаційного дослідження дає підстави стверджувати, що робота містить ряд важливих теоретичних і науково-методичних положень, які суттєво розвивають економічну науку про об'єктивні закони розвитку процесу стратегічного управління банком в контексті трансформації банківської системи України.

Наукові результати в узагальненому вигляді спрямовані на розвиток наявних та обґрунтування нових науково-методичних підходів до стратегічного управління бізнес-процесами та персоналом банку.

Наукові результати дисертаційної роботи, які містять елементи наукової новизни, на наш погляд, доцільно згрупувати в три блоки.

Перший блок наукових результатів роботи містить здобутки дисертанта, що суттєво розширюють категоріально-понятійне поле дослідження та теоретичні засади процесу стратегічного управління банком в контексті трансформації банківської системи України.

Так, зокрема, у роботі поглиблено розуміння змісту стратегічного управління банком і запропоновано визначати його як таргетованої у часі, за виконавцями та ресурсами діяльності, спрямованої на досягнення якісних та кількісних цільових орієнтирів розвитку банку, зміцнення його стратегічної позиції на пріоритетних сегментах ринку банківських послуг у відповідь на

виклики зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням ресурсного та функціонального потенціалу банку. Даний підхід характеризується рядом суттєвих відмінностей та уточнень порівняно з існуючими визначеннями стратегічного управління банком. Зокрема, автор здійснює трактування змісту поняття на засадах комплексного підходу, розкриваючи при цьому склад суб'єктів управління, обрані в часі таргети, особливості трансформаційного впливу, а також склад факторів формування потенціалу банку (с.24–34).

У роботі також сформоване теоретичне підґрунтя трансформації вітчизняної банківської системи шляхом побудови взаємопов'язаної системи змін (загальних, специфічних) у розрізі наднаціонального та національного (макро) рівнів, які зумовлюють нові та/або удосконалені форми розвитку та функціонування елементів банківської системи (с.42–64).

Достатню увагу здобувач приділив розробці теоретичних положень вибору подальшого вектору стратегічного розвитку банку залежно від ступеня впливу на його діяльність трансформаційних процесів в банківській системі України, потенційних можливостей швидко адаптуватись до змін та існуючих конкурентних переваг банку (с.65–79).

Другий блок наукових результатів роботи містить здобутки дисертанта щодо удосконалення методичних засад стратегічного управління бізнес-процесами та персоналом банку в умовах трансформації банківської системи України.

Автором запропоновані методичні засади аналізу ринкового середовища функціонування банків на основі адаптації моделі Героскі, в основі якої лежить побудова економетричної моделі залежності міри прибутку від рівня концентрації. Розроблена модель дозволяє провести динамічну діагностику сегментів ринку банківських послуг в межах їх привабливості для учасників, а також оцінити рівень концентрації та ємності (с.87–101).

У роботі вперше розроблено науково-методичний інструментарій для визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг на основі ідентифікації синтетичної міри, розрахованої згортокою на основі середньої геометричної трьох складових: 1) сили ринкового тиску на досліджуваному сегменті ринку банківських послуг (за обсягом надання відповідних послуг), оціненої за допомогою бета-коефіцієнту показника ринкової частки; 2) розриву між досліджуваним банком та лідером сегменту ринку банківських послуг за обсягом надання відповідних послуг з урахуванням ступеня однорідності розподілу ринкового сегменту між учасниками; 3) сили ринкового тиску на ринку в цілому, оціненої шляхом розрахунку бета-коефіцієнту в розрізі прибутку, нормалізованого природнім методом. Запропонована модель дозволила сформулювати динамічні рейтинги позицій всіх банків України для кожного сегменту вітчизняного ринку банківських послуг, а також здійснювати подальший моніторинг траєкторії зміни стратегічних

позицій банків по роках (с.106–128).

Крім того, у роботі поглиблено методичні засади оцінювання рівня адаптації банківських працівників до трансформаційних змін в банківській системі, які базуються на побудові п'ятивекторної карти, що представлена як декомпозиція наступних характеристик персоналу: гендерно-вікової структури, рівня кваліфікації, мотивації, продуктивності та корпоративної прихильності персоналу банку, кількісно формалізованих шляхом мультиплікативної форми згортки нормалізованих логістичним методом вхідних показників (с.182–194). Визначення рівня готовності банківського персоналу до змін дозволить врахувати його в процесі стратегічного управління та покращити якість фінансових рішень.

Третій блок наукових результатів роботи містить пропозиції дисертанта щодо напрямків оцінювання та підвищення ефективності діяльності банку на основі стратегічного управління.

Так, автором запропоновано підхід до оцінювання рівня ефективності діяльності банку та потенціалу його зростання шляхом використання методу DEA аналізу, що, на відміну від існуючих підходів, враховує основні та допоміжні сфери та напрямки діяльності банку з позиції їх раціональної організації з урахуванням наявного організаційного, фінансового та інфраструктурного забезпечення (с.130–145). Використання означеного підходу надасть можливість розробити напрями зміцнення стратегічної позиції банку на ринку банківських послуг.

У роботі розроблено пропозиції щодо формалізації ступеня впливу інфраструктурного та технологічного забезпечення банку на ефективність його функціонування, що передбачає графічну інтерпретацію моделі шляхом побудови діаграми шляхів та подальше її вирішення за допомогою системи одночасних структурних рівнянь характеристики рівня застосування інновацій банком, рівня функціонального розвитку та ефективності функціонування (с.159–176). Це дозволило виміряти ступінь впливу на результативність роботи банку інноваційних розробок, які впроваджено в його бізнес-процеси, та врахувати це при визначенні стратегічного вектору його розвитку.

4. Теоретична цінність і практична значимість наукових результатів. Наукова цінність та практична значимість одержаних результатів обумовлена можливістю широкого застосування розроблених у дисертації теоретичних положень і методичного інструментарію стратегічного управління банком в умовах трансформації банківської системи України.

Теоретична цінність наукових результатів дослідження полягає в удосконаленні понятійно-категоріального апарату теорії банківської справи та стратегічного управління завдяки уточненню поняття «стратегічне управління банком» та виділенню його змістовних характеристик, а також у розвитку концептуальних положень стратегічного управління банком в умовах

трансформаційних процесів в банківській системі України.

Основні наукові положення дисертаційного дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, що у комплексі формують підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління банком в контексті трансформаційних змін у банківській системі України. Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає у розробленні практичних положень щодо визначення стратегічної позиції банку на різних сегментах ринку банківських послуг, діагностики сегментів ринку банківських послуг, оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на ринку банківських послуг.

Запропоновані в роботі методичні розробки та рекомендації призначені для використання як на загальнодержавному рівні у процесі удосконалення основних засад регулювання ринку банківських послуг з боку НБУ та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, так і на мікрорівні в процесі покращення інструментів стратегічного управління бізнес-процесами банку, його технологічного та інфраструктурного забезпечення, а також адаптації персоналу банку до змін.

Висновки та рекомендації дисертанта щодо оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на ринку банківських послуг впроваджено у діяльність Представництва НБУ в Чернівецькій області (довідка від 12.06.2017 р. № 43/187); щодо побудови рейтингів стратегічних позицій банків – у діяльність Філії-Чернівецького обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від 11.04.2017 р. № 132); щодо впливу технологічних інновацій на стратегічне позиціонування банків на ринку банківських послуг – у діяльність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (довідка від 29.11.2017 р. № 07-23991/17); щодо впливу технологічних інновацій на маркетингову діяльність банку – у діяльність ПАТ «Комерційний банк «Глобус»» (довідка від 24.11.2017 р. № 5538).

Одержані наукові результати використовуються у навчальному процесі ДВНЗ Університет банківської справи при викладанні дисциплін: «Банківські операції I та Банківські операції II», «Банківський менеджмент», «Маркетинг у банку» (акт від 04.09.2017).

5. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях і в авторефераті. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають вимогам МОН України. Результати дисертації відображено у 22 наукових працях загальним обсягом 7,03 друк. арк., з яких особисто автору належить 6,83 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України у т. ч. 1 стаття у журналі, що індексується у наукометричній базі Web of Science, 3 статті в інших наукових виданнях та 12 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

Список основних праць наведено в авторефераті та в дисертації.

Автореферат у повній мірі відображає зміст дисертації, основні його положення ідентичні до наукового внеску здобувача. Наукові положення, елементи наукової новизни, висновки і рекомендації, наведені у авторефераті, належним чином розкриті та обґрунтовані в самій дисертації. Це дозволяє зробити висновок, що основні результати дисертаційного дослідження у повній мірі оприлюднені до захисту дисертації.

6. Дискусійні положення та недоліки дисертаційного дослідження.

Оцінюючи в цілому високий рівень розробки теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій, слід вказати на деякі дискусійні положення, що мають місце в дисертаційній роботі.

1. У підрозділі 1.2. автор розглядає теоретичні положення і практичні аспекти трансформації банківської системи України, акцентуючи увагу на впливі на діяльність банку таких процесів, як інтенсивне застосування цифрових й інформаційних технологій у бізнес-процесах, поява краудфандингових платформ, майданчиків з P2P кредитування, альтернативних інвестиційних фондів, розвиток криптовалют (с.46–64). Погоджуючись з переліком новітніх трансформаційних чинників впливу на специфіку організації бізнес-процесів банку, незрозумілим залишається той факт, що автор розглядає дані зміни тільки з огляду їх впливу на можливості оформлення кредитних заявок та проведення swift-переказів через сайт банку та наявності банківських додатків для мобільних телефонів, залишаючи поза увагою такі важливі питання подальшого стратегічного управління банку, як можливість скорочення обсягу депозитних ресурсів та зменшення попиту на кредитні ресурси в результаті появи більш привабливих інструментів заощадження та залучення фінансових ресурсів.

2. При викладенні етапів реалізації науково-методичного підходу до оцінювання ефективності управління стратегічною позицією банку на ринку банківських послуг, автор зазначає про застосування експертного методу для визначення пріоритетності вхідних та вихідних змінних CCR-моделі (с.136), але при цьому не наводить склад експертів та інформацію про узгодженість їхніх точок зору.

3. В процесі оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг (підрозділ 3.2), автором наводиться перелік явних змінних структурно-логічної моделі функціональних зв'язків між технологічною складовою, інфраструктурною складовою та ефективністю діяльністю банку. Підтримуючи думку автора щодо доцільності врахування саме зазначених явних змінних, доведених методом головних компонент, залишається незрозумілим, чи проводилось дослідження пріоритетності впливу кожної із цих змінних на латентні змінні (рівень розвитку маркетингової діяльності банків; рівень розвитку інноваційної

діяльності банків; рівень ефективності функціонування банків) (с. 169–174). Якщо автором приймається гіпотеза щодо однакової пріоритетності змінних, необхідно навести обґрунтування такої позиції.

4. Проводячи формування вхідного масиву даних характеристики рівня адаптації працівників банку до трансформаційних змін (підрозділ 3.3.) додаткового обґрунтування потребують показники, виділені автором в межах кожної з п'яти груп: рівень корпоративної прихильності персоналу, рівень продуктивності персоналу, рівень мотивації персоналу, рівень кваліфікації персоналу, гендерно-вікова структура персоналу (с. 183–186). Врахування даного аспекту особливо важливо, виходячи зі специфіки обраного інструментарію реалізації моделі, оскільки саме обрані релевантні показники найбільшим чином впливають на достовірність отриманого результату.

5. На с. 191–192 дисертант зазначає, що запропонований підхід до визначення готовності банківських працівників до трансформаційних процесів в банківській системі України реалізовано на теоретичному рівні, оскільки дані щодо професійних якостей персоналу є конфіденційними. У такому разі не зовсім зрозуміло, як саме пропонується обчислити рівень адаптації персоналу до змін для банку-лідера за умов неповної інформації.

6. Запропонувавши в підрозділі 1.3 теоретичні засади стратегічного управління банку в умовах трансформаційних процесів в банківській системі України, а надалі здійснивши аналіз ринкового середовища діяльності банків, ідентифікацію їх стратегічної позиції, дослідження впливу технологічної та інфраструктурної складових діяльності банку на його ефективність, а також оцінку рівня готовності персоналу до змін, справедливо зауважити, що дисертаційна робота набула б ще більшого практичного значення за умови врахування розроблених науково-методичних підходів в процесі безпосереднього стратегічного управління банку на різних сегментах ринку банківських послуг.

У цілому, висловлені зауваження суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

7. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам МОН України. Дисертація Гребенюк Надії Василівни «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України» являє собою закінчену наукову працю, спрямовану на вирішення актуальної науково-прикладної задачі розвитку наявних та обґрунтуванні нових науково-методичних підходів до стратегічного управління бізнес-процесами та персоналом банку в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування.

Тематика дисертаційного дослідження є актуальною і відповідає пріоритетним напрямкам державної фінансової політики України.

Автореферат є ідентичним за змістом та відображає основні положення дисертації. Наукові положення, що виносяться на захист, повністю відображені у публікаціях здобувача, які відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України. Подана до захисту дисертаційна робота характеризується науковим стилем, матеріал викладено в логічній послідовності, що забезпечує доступність його сприйняття. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам. Напрямок дисертаційного дослідження відповідає профілю спеціалізованої вченої ради та паспорту спеціальності 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Гребенюк Надії Василівни на тему «Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України» за змістом і оформленням відповідає вимогам пп. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24 липня 2013 року (зі змінами та доповненнями), а її автор – Гребенюк Надія Василівна – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Офіційний опонент:

професор кафедри банківської справи
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця,
доктор економічних наук, професор



І. М. Чмутова

Підпис д.е.н., проф. Чмутової І.М.
засвідчую:
вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця,
к.е.н., доц.



О. В. Писарчук