

**Відгук**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**Демків Юлії Михайлівни на тему: «Управління якістю банківських**  
**послуг», подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних**  
**наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит**

**Актуальність теми дослідження**

Ринок банківських послуг на сьогоднішній день представляє собою динамічну частину української економіки, що постійно розвивається. Навіть в умовах скорочення кількості банків, можна відмітити зростання рівня банківської конкуренції, яке проявляється у появі нових видів послуг, підвищенні інноваційності банківської діяльності, її інтеграції з іншими видами фінансової діяльності. Зростання конкуренції у банківському секторі пов'язано також з питаннями якості банківських послуг. Так, на сучасному етапі успішність діяльності банку та його конкурентоспроможність визначаються, перш за все, не ціновими факторами, а якісними характеристиками, однією з яких є якість обслуговування споживачів банківських послуг. У той же час, враховуючи основну мету комерційних банків – отримання прибутку, їх керівництво розуміє, що успішна діяльність банку пов'язана не тільки із здатністю вдало будувати свою внутрішню політику, але й пристосовуватися до зовнішніх умов із максимальною для себе користю, передбачати тенденції розвитку ринку та отримувати конкурентні переваги. Відповідно, саме для цього кожен банк розробляє та реалізує власну бізнес-модель діяльності та приділяє особливу увагу управлінню якістю банківських послуг. Все це обумовлює актуальність, теоретичну та практичну значущість обраної теми дисертаційної роботи Демків Ю. М.

Наукова задача, вирішенню якої присвячена дисертаційна робота, знайшла відображення в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, що, з одного боку, – складає наукове підґрунтя для продовження наукового пошуку в заданому напрямку, а з іншого, – узагальнення досягнень світової та вітчизняної економічної думки з даної проблематики свідчить про фрагментарний та незавершений характер цих досліджень у окремих

теоретичних та прикладних аспектах, що потребує пошуку шляхів комплексного та системного вирішення існуючих проблем у даному напрямку дослідження.

Погоджуємось з висновками автора щодо необхідності уточнення категоріально-понятійного апарату управління якістю банківських послуг, а також визначення концептуальних засад побудови системи управління якістю банківських послуг у взаємозв'язку її основних елементів. Поглиблення потребує також питання оцінювання якості банківських послуг з боку клієнтів банку. Крім того, невирішеними залишаються питання визначення найбільш важливих показників кадрової політики банку з точки зору їх впливу на якість банківських послуг. До того ж, актуальною залишається проблема оцінювання зміни ефективності банку під впливом стандартизації управління якістю банківських послуг та запровадження банківських інновацій, а також визначення взаємозв'язку між фінансовими та не фінансовими показниками якості банківських послуг.

Таким чином, розроблені дисертантом теоретичні засади та науково-методичні підходи щодо управління якістю банківських послуг слід вважати цілком актуальними та такими, що мають важливе теоретичне та практичне значення.

### **Зв'язок теми з державними та галузевими науковими програмами, пріоритетними напрямками розвитку науки**

Тематика дисертаційної роботи відповідає державним, галузевим та наднаціональним науковим програмам і темам.

Наукові положення автора використовувались під час виконання науково-дослідних тем «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (№ державної реєстрації 0102U006965) «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№ державної реєстрації 0109U006782) «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (№ державної реєстрації 0107U012112) в Сумському державному університеті.

При підготовці звітів за цими темами використані конкретні розробки дисертанта, що стосуються, зокрема, методики оцінювання якості банківських послуг, формалізації впливу їх стандартизації на ефективність

банку, а також ідентифікації рівня та тривалості впливу запровадження банківських інновацій на фінансові показники діяльності банків.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Наукові положення, викладені в дисертації, у повній мірі досліджені, про що свідчить структурна побудова та зміст роботи, широкий перелік узагальнених, систематизованих та кваліфіковано опрацьованих автором робіт вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з питань економічної теорії, проблем управління якістю банківських послуг. Поряд із науковою літературою, автором опрацьовано законодавчі, нормативно-правові акти, типові методики, статистичну інформацію.

Висновки є логічно обґрунтованими, повністю відображають основні положення проведеного дослідження, а також можливі напрями їхнього використання у процесі управління якістю банківських послуг.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

У дисертаційній роботі сформульовано та обґрунтовано сукупність положень, які характеризуються суттєвою науковою новизною і свідчать про особистий внесок її автора в розвиток економічної науки, який полягає у вирішенні науково-прикладної задачі щодо створення методичного підґрунтя для управління якістю банківських послуг.

В роботі поглиблено термінологію наукових досліджень в межах обраної автором проблематики шляхом розвитку поняття «управління якістю банківських послуг», яке запропоновано розуміти як спосіб задоволення потреб клієнтів банку шляхом надання високоякісних, безпечних послуг за рахунок системного функціонування взаємозв'язаних процесів і складових банківської діяльності, з постійними заходами по їх вдосконаленню для досягнення мети отримання конкурентних переваг, поліпшення основних фінансових показників стабільності та ефективності банку (стор. 39-43). Авторське визначення передбачає врахування критеріїв управління якістю банківських послуг з точки зору як банку, так і його клієнтів; трактування управління якістю банківських послуг як системної категорії, що носить

динамічний характер; уточнення кінцевої мети управління якістю банківських послуг.

Автором обґрунтовано підхід до побудови системи управління якістю банківських послуг у вигляді логіко-структурної схеми, що узагальнює її основні принципи, функції, об'єкт, мету та результат, а також виокремлення переліку управлінських заходів підвищення якості банківських послуг та результатів їх впровадження у розрізі методичного, інформаційного, технологічного та кадрового забезпечення, які визначено основними підсистемами управління якістю банківських послуг (стор. 78-86). Визначений підхід дозволяє враховувати системне функціонування компонентів управління якістю банківських послуг, взаємозв'язки між нефінансовими та фінансовими показниками діяльності банків, що виникають під впливом зростання якості банківських послуг, що склало підґрунтя для проведення подальших досліджень.

Істотне місце у дисертаційній роботі відводиться дослідженню методики оцінювання якості банківських послуг. Так, зокрема, автором удосконалено метод SERVQUAL до оцінювання якості послуг шляхом анкетування клієнтів банку. Пропонований підхід базується на формуванні переліку критеріїв якості банківських послуг з урахуванням пріоритетних інтересів клієнтів банку, а також використанні методу семантичного диференціалу для присвоєння бальних оцінок якості залежно від ступеня відповідності визначених критеріїв одній з характеристик семантичної пари. Зазначений підхід дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення якості банківських послуг на основі аналізу рівня та однорідності оцінок клієнтів щодо дотримання визначених критеріїв якості банківських послуг (стор. 130-137).

Заслуговують на увагу результати, отримані автором у процесі дослідження ролі кадрової політики банку в забезпеченні зростання якості банківських послуг шляхом оцінювання залежностей між показниками фінансового забезпечення персоналу банку, рівня і розвитку його освіти, організації навчальних заходів у банку та зовнішніми і внутрішніми показниками якості банківських послуг, що дозволило виокремити найбільш

важливі показники кадрового забезпечення, які обумовлюють підвищення якості банківських послуг (стор. 140-153).

До суттєвих здобутків автора слід віднести методичні засади визначення зміни ефективності банку під впливом імплементації міжнародних стандартів менеджменту якості банківських послуг. Підхід автора базується на поєднанні інструментів стохастичного фронтірного аналізу та методу Difference-in-Differences, що дозволило обґрунтувати наявність не лише позитивних іміджевих ефектів від сертифікації менеджменту якості банківських послуг, а й зростання фінансових результатів діяльності банку після підтвердження його відповідності нормам міжнародних стандартів (стор. 161-175).

Суттєво відрізняється від існуючих авторський підхід до обґрунтування впливу впровадження банківських інновацій на фінансові показники діяльності банку (стор. 176-199). У даному контексті автором виокремлено три групи банківських інновацій (інноваційні продукти та послуги, технологічні та організаційні інновації), дослідження впливу яких на фінансові показники банку з різною тривалістю часового лагу на основі побудованих панельних регресійних залежностей дозволило визначити напрямок та силу такого впливу для різних груп банківських інновацій, а також ідентифікувати період досягнення максимального позитивного ефекту від їх запровадження, що складає підґрунтя для удосконалення політики управління інноваціями банку в контексті зростання якості банківських послуг.

Заслуговують на увагу пропозиції автора щодо формалізації зв'язків між нефінансовими (лояльність вкладників банку) та фінансовими (рентабельність активів банку) індикаторами якості банківських послуг у довгостроковій та короткостроковій перспективі з урахуванням параметрів витрат та доходів банку (стор. 200-215). Виявлені автором залежності є основою для підвищення ефективності планування результатів функціонування системи управління якістю банківських послуг у різній часовій перспективі.

Наведені положення суттєво розвивають теорію і практику управління якістю банківських послуг, призначені для використання в практиці розробки

загальнонаціональних стандартів та внутрішніх критеріїв банків щодо якості банківських послуг.

### **Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих працях і авторефераті**

Вивчення матеріалів дослідження та автореферату здобувача свідчать про відповідність змісту автореферату основним положенням дисертаційної роботи. Дослідження має концептуальний та прикладний аспекти, що є характерним для наукової роботи. В авторефераті в повній мірі розкрито всі основні наукові результати, які отримано в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації роботи. Дисертація та автореферат відповідають вимогам МОН України, що пред'являються до кандидатських дисертацій за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси та кредит.

Наукові положення, висновки і результати дослідження опубліковано у 13 наукових працях загальним обсягом 5,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,34 друк. арк., у тому числі: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них: 6 – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз), 2 статті у інших наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз; 4 публікації у збірниках тез доповідей конференцій. У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок дисертанта відображено повною мірою.

У цілому дисертаційна робота відзначається логічністю побудови, завершеністю, обґрунтованістю наукових положень та висновків, сучасним науковим стилем подачі матеріалу. Дисертація містить достатню кількість таблиць, схем, рисунків, графіків, які подаються безпосередньо в основній частині дисертації і виносяться в додатки.

### **Значення дослідження для науки та практики, шляхи використання його результатів**

Наукова значущість отриманих результатів обумовлена можливістю широкого застосування розроблених в дисертації науково-методичних підходів як у проведенні подальших досліджень, так і у практичній діяльності. У своєму інтегральному вигляді результати дисертаційної роботи

спрямовані на вирішення важливої науково-практичної задачі, що виявляється у розробці нових та вдосконаленні існуючих підходів до управління якістю банківських послуг.

Практичне значення наукових результатів, одержаних в дисертаційній роботі, визначається конкретною спрямованістю висновків, рекомендацій та пропозицій автора, а також обґрунтуванням методичного базису системи управління якістю банківських послуг.

Розроблені дисертантом методичні положення можуть бути використані Національним банком України, саморегулювальними організаціями банків, банками України. Це дозволить удосконалити вітчизняну нормативно-правову базу з питань формування стандартів якості банківських послуг, розвинути систему управління якістю банківських послуг у банках України, а також уніфікувати підходи до визначення критеріїв якості банківських послуг.

Зокрема, конкретні положення дисертації впроваджені у практичну діяльність Харківської обласної дирекції ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (довідка від 18.09.2018 №ДЗ-ВМ/644) – щодо розвитку концептуальних засад побудови системи управління якістю банківських послуг; у діяльність філії Сумського обласного управління АТ «Ощадбанк» (довідка від 14.05.2018 № 778/15) – щодо оцінювання взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками зростання якості банківських послуг; у діяльність Сумського відділення №3 АТ «Альфа-Банк» (довідка від 29.08.2018 № 28-03/18) – щодо оцінювання якості банківських послуг на основі опитування клієнтів; у діяльність відділення АТ «ОТП банк» у м. Суми (довідка від 26.07.2018 № 25/236) – щодо визначення рівня та тривалості впливу інновацій на показники діяльності банку.

Крім того, наукові і методичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисциплін «Банківська справа», «Фінансовий менеджмент», «Маркетинг у банку», «Організація продажів банківських продуктів» (акт від 25.06.2018).

## **Дискусійні положення та недоліки дисертаційної роботи**

У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних Демків Ю. М. результатів, слід зазначити деякі дискусійні положення, недоліки та зауваження, що мають місце в дисертаційній роботі.

1. У процесі виокремлення етапів еволюції впровадження концепцій управління якістю банківських послуг (стор. 53-60) автор визначає трансформацію стратегічних пріоритетів банків, а також домінуючих критеріїв якості банківських послуг. Слід зазначити дещо умовний характер розподілу етапів. Наприклад, період В2В, віднесений автором на 1990-2002 роки, характеризується як етап залучення для обслуговування великих корпорацій на основі довгострокового партнерства. На наш погляд, цей етап точніше назвати першим розподілом великих клієнтів, оскільки активний їх перерозподіл відбувається протягом усього періоду банківської діяльності. Саме наявність стратегічних клієнтів та їх фінансовий стан визначає бізнес-модель значної кількості банків, орієнтує її на потреби конкретного пакету фінансових послуг великих клієнтів. Між тим, цілком логічним є виокремлення автором періоду 2003-2005 років, як етапу розширення кола клієнтів та розвитку інструментів управління ризиками, стандартизації обліку та звітності тощо. Також обґрунтованим є визначення сучасного етапу розвитку систем управління якістю як В2С, стратегічної орієнтації на споживача. На даному етапі домінують новітні інформаційні технології, які наближають послуги до клієнта. У зв'язку з цим, доцільно було б обґрунтувати зміни інструментів та підходів до управління якістю банківських послуг у процесі розвитку визначених концепцій, що підвищило б практичну цінність даного етапу дослідження.

2. Проведений автором аналіз цінових параметрів основних банківських послуг (стор. 99-118) свідчить про різний підхід до вибору аналітичних показників для розрахунків. Так, у секторі депозитних та кредитних послуг було розраховано показники середнього квадратичного відхилення, коефіцієнта варіації та розмаху варіації, тоді як розрахунково-касове обслуговування оцінено лише за допомогою розмаху варіації. До того ж, незрозумілим залишається вибір лише вартості відкриття рахунку у якості



цінового параметру розрахунково-касового обслуговування. Такі невідповідності потребують додаткових пояснень.

3. При обґрунтуванні методичних засад оцінювання якості банківських послуг на основі підходу SERVQUAL (стор. 130-137) автором було розроблено зразок форми для оцінювання якості банківських послуг (додаток В), а також запропоновано перелік показників для аналізу результатів опитування клієнтів банку. При цьому практична цінність роботи значно б зросла при представленні результатів апробації розробленої анкети у процесі опитування клієнтів банку, а також розроблених рекомендацій для банку на підставі аналізу рівня та однорідності оцінок.

4. При оцінюванні впливу показників кадрової політики банку на якість банківських послуг автором було обрано два зовнішні індикатори стресостійкості банку та лояльність вкладників (стор. 142). На наш погляд, потребує уточнення сутність показника стресостійкості банку, оскільки обрана для розрахунків складова стресостійкості з рейтингу стійкості банків є комплексним показником, який включає рентабельність активів банку, що представлена у складі внутрішніх індикаторів якості банківських послуг при здійсненні розрахунків.

5. Запропонований автором підхід до оцінювання впливу сертифікації менеджменту якості банківських послуг відповідно до вимог міжнародних стандартів на ефективність банку (стор. 161-175) має безсумнівну наукову новизну та практичну цінність. У той же час, обмежена кількість вітчизняних банків, що пройшли процедуру стандартизації, не дозволила сформувати значний масив статистичних даних для проведення дослідження. На нашу думку, робота значно б виграла при розширенні вибірки шляхом включення також зарубіжних банків, що мають підтвержені стандарти якості, що дозволило б підвищити наукову цінність та практичну значимість отриманих результатів, враховуючи відсутність аналогів розробленого науково-методичного підходу в зарубіжній практиці.

6. Методичні засади обґрунтування впливу інновацій на фінансові результати діяльності банку, розроблені автором (стор. 176-184), передбачають проведення практичних розрахунків на часовому проміжку 2002-2016 рр., який включає два кризових для банківської системи періоди

(2007-2009 та 2014-2016 рр.), останній з яких позначився значним скороченням кількості банківських установ. Відповідно, зростання фінансових показників діяльності банків, включених до вибірки, могло відбутися не за рахунок інновацій, а як результат перерозподілу наявної клієнтської бази ліквідованих банків, що доцільно було б врахувати при розробці науково-методичного підходу. На наш погляд, враховуючи прискорені темпи діджиталізації банківських процесів, найбільш цікавими є останні роки (2017-2018), які не увійшли до бази дослідження.

7. Важливий вплив на якість банківських послуг здійснюють сучасні стандарти організації корпоративного управління у банках України. Нормативними документами Національного банку України посилюються відповідальність керівництва та підрозділів контролю банків за дотримання у їх діяльності принципів дбайливого ставлення і лояльності до інтересів усіх стейкхолдерів. Логічним продовженням рекомендацій, наданих у роботі, можуть стати практичні інструменти вдосконалення корпоративного управління, забезпечення контролю поточного стану банку з оглядом на ринкове середовище, формування бізнес-моделі та стратегії розвитку.

Проте вищенаведені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку виконаної дисертаційної роботи та не знижують її наукову і практичну цінність.

### **Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Демків Ю. М. являє собою цілісну, завершену, самостійно виконану, кваліфіковану наукову працю, в якій на основі проведених автором досліджень отримані нові науково обґрунтовані результати щодо вирішення важливої й актуальної науково-прикладної задачі, що виявляється у розвитку нових та удосконаленні існуючих підходів до управління якістю банківських послуг.

Зміст дисертації відповідає визначеній меті та поставленим завданням, які повністю вирішені у процесі дослідження. Основні положення роботи, які виносяться на захист, мають елементи наукової новизни. Автореферат є автентичним за змістом і відображає основні положення дисертації. Наукові положення, що виносяться на захист, повністю відображені у публікаціях здобувача, які відповідають вимогам МОН України. Подана до захисту

дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами спостережень. Напрямок дисертаційного дослідження відповідає профілю спеціальності 08.00.08 – гроші, фінанси та кредит.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Демків Ю. М. на тему «Управління якістю банківських послуг» за змістом і оформленням відповідає вимогам п.п. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24 липня 2013 року, що висуваються до кандидатських дисертацій, а її автор – Демків Юлія Михайлівна – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

**Офіційний опонент:**

завідувач кафедри банківської справи та фінансових послуг  
Університету митної справи та фінансів  
Міністерства освіти і науки України  
доктор економічних наук

О. П. Заруцька

