

**ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційну роботу

**Гушло Юлії Юріївни на тему:**

**«НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСАМИ БАНКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»,**

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

**1. Актуальність теми дослідження.**

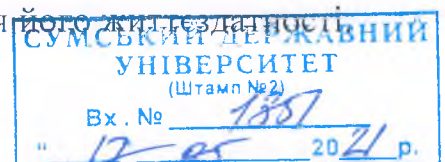
Банки України функціонують у складному соціально-економічному та правовому середовищі, більшість факторів якого – низька ефективність запланованих структурних реформ, призупинення співробітництва з Міжнародним валютним фондом, недосконалі фіскальна та монетарна політики, низький рівень платоспроможного попиту, збройний конфлікт в окремих районах Луганської та Донецької областей, – ускладнюють забезпечення стабільного розвитку банківської системи та підвищення конкурентоспроможності.

Криза COVID-19 ускладнила невизначеність, яка стала характерною для світової та вітчизняної економіки, та негативно вплинула на фінансову стійкість банків через тиск на їх капітал та стан ліквідності, зниження чистої процентної маржі, збільшення резервів на покриття можливих втрат за активними операціями, зростання кредитних та кіберризиків.

В умовах зростання невизначеності операційного середовища, нестійкості та посилення турбулентних процесів через пандемію коронавірусної інфекції COVID-19 розвиток банківської системи України вимагає нових підходів до визначення механізмів ефективного функціонування та стабільного розвитку, що передбачають зокрема формування ефективної системи стратегічного управління фінансами банку з урахуванням поточних та прогнозних умов середовища реалізації управлінських впливів.

У зв'язку з цим представлена до розгляду тема дисертації Гушло Ю. Ю., метою якої є удосконалення теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління фінансами банків в умовах невизначеності, є актуальною та становить значний науковий та практичний інтерес.

Обрана Гушло Ю. Ю. тема наукового дослідження пов'язана з планами наукових досліджень Сумського державного університету, а його результати відбито у виконаних науково-дослідних роботах, зокрема до звіту за темою: «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№ д/р 0109U006782) ввійшли пропозиції щодо необхідності врахування рівня світової та геополітичної невизначеності на фундаментальні показники функціонування банків; за темою: «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (№ д/р 0102U006965) – щодо застосування науково-методичного підходу до моделювання прибутковості як цільової стратегії управління фінансами банку для забезпечення його життєздатності.



## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх достовірність.**

Обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, наведених у дисертації, підтверджується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні наступних методів: наукова абстракція, індукція та дедукція, аналіз та синтез, логічне узагальнення; порівняльний, статистичний аналіз, формалізація, економіко-математичні та статистичні методи, бібліометричний аналіз, трендовий аналіз.

Достовірність та обґрунтованість одержаних результатів підтверджується використанням широкої інформаційної бази – наукових праць провідних закордонних та вітчизняних учених, законодавчих та нормативних документів України та інших країн світу, спеціалізованих видань та матеріалів міжнародних фінансових організацій, статистичних та аналітичних даних Національного банку України, фінансової та статистичної звітності банків, власних розрахунків здобувача.

Достовірність отриманих результатів підтверджена науковим обґрунтуванням та відповідними розрахунками, коректністю використання економіко-математичних та статистичних методів, доцільність застосування яких обґрунтована здобувачем.

Про достовірність наукових висновків та рекомендацій, що містяться в дисертації, свідчить їх практичне використання в роботі банківських установ, про що свідчать відповідні довідки, а також участь здобувача у виконанні двох науково-дослідних тем: «Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів» (№ д/р 0109U006782) та «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (№ д/р 0102U006965).

Вивчення змісту дисертаційної роботи, розроблених та представлених у ній наукових положень, висновків та рекомендацій дозволяє зробити висновок про належний рівень їх обґрунтованості та достовірності, а також про відповідність теми дисертації профілю спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

## **3. Новизна наукових положень і отриманих результатів.**

У дисертаційній роботі представлені результати вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням теоретичних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління фінансами банків в умовах невизначеності.

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

Перший блок наукових результатів роботи містить здобутки дисертантки, що суттєво розширюють категоріально-понятійне поле дослідження та теоретичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності.

Так, зокрема, у роботі поглиблено теоретичне розуміння змістовних аспектів фінансів банку як об'єкта стратегічного управління (стор. 29-37), що дозволило сформуванню його полікомпонентне розуміння, що має практичну основу (діяльність банку як суб'єкта господарювання та як фінансового посередника), реалізується на основі системи загальних та специфічних принципів через зовнішні та внутрішні економічні відносини, результатом чого є матеріальний вияв (сформовані фінансові ресурси банку), що набуває ряду фундаментальних властивостей (обсяги, збалансованість, волатильність, ефективність) (стор. 38, рис. 1.5).

На особливу увагу заслуговує теоретичне обґрунтування впливу невизначеності на функціонування банків, що відрізняються від наявних системним поєднанням контекстного, трендового (Google Trends) та бібліометричного (VOSviewer v.1.6.10) аналізів, що дозволило обґрунтувати домінуючі кластери крос-секторних досліджень (стор. 41-42), визначити сутність поняття «невизначеність» (стор. 51-52), розробити її типологію та виокремити взаємозв'язки з фундаментальними параметрами функціонування банків (стор. 52-57) та сформуванню на цій основі модель впливу невизначеності на стратегічне управління фінансами банків (стор. 60, рис. 1.11).

У роботі також обґрунтовано концептуальні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності (стор. 82-84) на основі динамічно-адаптивної моделі (стор. 94, рис. 2.6), які на відміну від наявних закладають процесно-системне підґрунтя для забезпечення органічної взаємодії між базовими компонентами (організаційно-структурною, цільовою та функціональною підсистемами), розкривають їх змістове наповнення у контексті досягнення цілей управління фінансами банків в умовах невизначеності та узгоджуються з системою управління банком у цілому (стор. 85-98).

Безумовною науковою новизною характеризуються пропозиції дисертантки щодо аналізу якості стратегічних фінансових планів банку, які на відміну від наявних дозволяють знизити невизначеність цільового блоку в аспектах невизначеності цілей стратегічного управління фінансами банку та критеріїв їх досягнення (стор. 121-133).

Другий блок наукових результатів роботи містить пропозиції дисертанта щодо вдосконалення практичного інструментарію стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності.

Наукову новизну містять вдосконалені здобувачкою методичні засади обґрунтування впливу невизначеності на фундаментальні показники функціонування банків, що відрізняються від наявних підходом до формування факторних індикаторів невизначеності та системним поєднанням методів множинного регресійного моделювання (стор. 61-75, рис. 1.2, рис. 1.20). Отримані за результатами практичного застосування аналітичні дані допомагають суб'єктам банківського менеджменту формалізувати рівень та напрямки такого впливу в контексті стратегічного управління фінансами банку, дозволяють підвищити ефективність управлінських впливів шляхом адаптації до

факторів невизначеності, які впливають на зміни активів та пасивів, достатність капіталу, ефективність банку.

Авторка розробила науково-методичний підхід до моделювання прибутковості банку, який, на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні методів кореляційного та регресійного аналізу, статистичних тестів (перевірки даних на стаціонарність за тестом Дікі-Фулера, перевірки значущості отриманих мультирегресійних рівнянь, перевірки автокореляції залишків за допомогою тесту Дарбіна-Уотсона, перевірки на гетероскедастичність за допомогою тестів Уайта та Бройша-Пагана) (стор. 137-158). Запровадження цієї технології в практику діяльності банків дозволить комплексно оцінити рівень життєздатності протягом наступних шести місяців з огляду на вплив внутрішніх факторів, виявити слабкі місця, в тому числі шляхом бенчмаркінгу, запровадити на цій основі відповідні превентивні управлінські впливи.

Дисертантом суттєво вдосконалено науково-методичне забезпечення оптимізації балансу банку, що на відміну від наявних, інтегрує можливості математичного апарату опису економічних процесів методом узагальненого приведенного градієнта для нелінійних задач з принципами стратегічного управління фінансами та регуляторними вимогами (стор. 158-191). Його перевагами є здатність до модифікації в частині набору функціональних обмежень залежно від індивідуальних особливостей діяльності банку, здатність адаптації до реальних можливостей банку в частині меж змін сумарних залишків груп активів та пасивів, аналіз чутливості до впливу факторів невизначеності.

#### **4. Практичне значення виконаного дослідження.**

Практичне значення отриманих у дисертації результатів полягає в можливості практичного використання розроблених методичних підходів і конкретних рекомендацій щодо стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності.

Розроблений здобувачкою науково-методичний підхід до оптимізаційного моделювання структури балансу методом узагальненого приведенного градієнта для нелінійних задач був використаний в роботі ПАТ «Перший Міжнародний Український банк» (м. Київ).

Запропоновані здобувачкою пропозиції до моделювання прибутковості як цільової стратегії управління фінансами банку, що базується на врахуванні ендогенних факторів впливу, були використані в роботі Харківського регіонального управління АТ «УКРСИББАНК».

Окремі положення дисертації Гушло Ю. Ю. використані в навчальному процесі Сумського державного університету при розробці навчально-методичного забезпечення та викладанні навчальних дисциплін «Банківська справа», «Аналіз банківської діяльності», «Фінансовий менеджмент» (підтверджено актом про впровадження).

## **5. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях.**

Проведений аналіз публікацій Гушло Ю. Ю. дає підстави стверджувати, що вони повною мірою відбивають основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації. Результати дослідження опубліковані у 12 наукових працях загальним обсягом 3,52 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,80 друк. арк., у тому числі: 1 стаття – у фаховому науковому виданні України, що входить до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 6 статей у наукових фахових виданнях України, 5 публікацій в збірниках тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

У роботах, опублікованих у співавторстві, чітко зазначено особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, наведені в дисертації, пройшли апробацію на 5 науково-практичних конференціях.

Опубліковані наукові праці здобувача, зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам п. 11 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 167.

## **6. Структура та обсяг дисертації.**

Структура кваліфікаційної наукової роботи Гушло Ю. Ю. є цілісною, логічною, завершеною, з коректним застосуванням наукового стилю та мови. Всі розділи тісно пов'язані між собою, що забезпечує цілісне сприйняття досліджуваної проблеми та дозволяє визначити науковий внесок здобувача та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми, мети та завдань дослідження. Оформлення роботи повністю відповідає вимогам МОН України до кваліфікаційних наукових робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до Наказу МОН України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Дисертаційна робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг дисертації – 243 сторінки. Дисертація містить 34 таблиці, 40 рисунків і 13 додатків. Список використаних джерел включає 268 найменувань.

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету й основні завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано інформаційну базу, наведено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, їх апробацію та особистий внесок здобувача.

У *першому розділі дисертації* авторка поглибила категоріальну базу наукових досліджень у межах обраної проблематики шляхом узагальнення наявних підходів до трактування сутності понять «фінанси банку» та «фінансові ресурси банку» як матеріального вияву фінансів банку, визначення

фундаментальних властивостей фінансових ресурсів як об'єктів стратегічного управління.

Здобувачка сформувала теоретичне підґрунтя та розробила практичний інструментарій для обґрунтування впливу невизначеності на стратегічне управління фінансами та фундаментальні показники банків України.

Отримані наукові результати в частині визначення сутності, видів та факторів, що детермінують рівень невизначеності, стали основою для авторської моделі механізму впливу невизначеності, пов'язаної як з об'єктивними, так і суб'єктивними аспектами, на стратегічне управління фінансами банку.

Вагомим науковим здобутком є розроблення підходу до формалізації впливу індикаторів невизначеності на фундаментальні показники функціонування банків на основі використання статистичних тестів, властивостей закону нормального розподілу та множинного регресійного аналізу. Застосовуючи розробки автора, суб'єкти банківського менеджменту матимуть можливість ідентифікувати зміни у фінансовому стані банку під впливом невизначеності, що буде інформаційним підґрунтям для ухвалення відповідних управлінських рішень щодо превенції її негативного впливу.

У *другому розділі дисертації* узагальнено теоретико-методологічні положення стратегічного управління фінансами банку, уточнено його сутність, мету та завдання, опрацьовано концептуальні підходи до визначення компонентного складу з урахуванням моделі механізму впливу невизначеності.

Здобувачка довела, що з огляду на вплив невизначеності, стратегічне управління фінансами банку має реалізуватись на основі динамічно-адаптивної моделі, яка передбачає класичний склад компонентів відповідно до системного підходу та послідовності реалізації відповідно до процесного підходу, однак інструментарій стратегічного управління набуває визначеної адаптивної специфіки та реалізуються через функціонально-адаптивне планування, функціонально-адаптивне діагностування та функціонально-адаптивний аналіз й моніторинг.

Здобувачка вдосконалила теоретичні засади й методичний інструментарій стратегічного планування фінансів банку.

Обґрунтовано доцільність імплементації науково-методичного підходу до стратегічного планування фінансів банку, який на відміну від наявних враховує не лише наявність основних компонентів, а й включає процедури сценарного аналізу та розробки сценаріїв. Його запровадження в діяльність банків України дозволяє зменшити рівень негативного впливу невизначеності та підвищить їх адаптованість до невизначених умов операційного середовища.

Набули подальшого розвитку рекомендації щодо аналізу якості стратегічних фінансових планів банку, які сприятимуть зменшенню рівня цільової невизначеності на основі оцінювання того, в якій мірі банк протягом планового періоду буде здатним досягти визначених цільових таргетів. Відповідно до цього, може бути визначено необхідність внесення змін або коригування цільових параметрів стратегічних фінансових планів банку.

У *третьому розділі* здобувачка розробила науково-практичний інструментарій стратегічного управління фінансами банку в умовах

невизначеності.

У роботі удосконалено методичний інструментарій моделювання та прогнозування прибутковості банку як основи його життєздатності, що розглядається в контексті сталого генерування прийнятного рівня доходів протягом наступних 6 місяців, і досягнення цільових значень прибутковості у фінансовій моделі банку. Його використання дає змогу зробити висновки щодо прогнозної зміни рівня прибутковості під впливом внутрішньобанківських факторів, виявити слабкі місця, в тому числі шляхом бенчмаркінгу з банками зі стійкими бізнес-моделями. Це формує аналітичне підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності на основі коригування стратегії, бізнес-моделі та бізнес-плану.

Обґрунтовано доцільність імплементації науково-методичного підходу до формування оптимально-збалансованої структури активів та пасивів банку, що інтегрує можливості математичного апарату опису економічних процесів на основі застосування нелінійного алгоритму зменшеного градієнта з принципами стратегічного управління фінансами банку та вимогами НБУ щодо забезпечення стійкості та життєздатності бізнес-моделі.

## **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.**

За результатами перевірки дисертаційної роботи Гушло Ю. Ю. на наявність ознак академічного плагіату встановлено коректність посилань на першоджерела для текстових та ілюстративних запозичень; навмисних спотворень не виявлено. Звідси можна зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності.

## **8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Відзначаючи позитивні сторони дисертаційної роботи Гушло Ю. Ю., вважаю за необхідне звернути увагу на певні неточності та дискусійні положення.

1. Вважаємо певним недоліком дисертаційної роботи те, що при дослідженні сутності невизначеності в контексті стратегічного управління фінансами банків (підрозділ 1.2) автор не зовсім чітко відокремив її прояви та наслідки. Можливо, це було б більш вдало зроблено, якби прояви та наслідки невизначеності були виокремлені в конкретизованих часових проміжках, наприклад, у короткостроковій (до одного року) та середньостроковій (до трьох років) перспективах.

2. Автор, базуючись на розробленому підході (підрозділ 1.3), достатньо переконливо обґрунтовує вплив рівня невизначеності на фундаментальні показники діяльності банків. Водночас, на нашу думку, проведення додаткових розрахунків, зокрема, дослідження за допомогою системи дистрибутивно-лагових моделей, дозволило б оцінити часові діапазони такого впливу та додало б більшої обґрунтованості положенням автора.

3. При викладенні положень щодо поєднання системного та процесного підходів (підрозділ 2.2, стор. 82-83) бажано було б приділити останньому більше уваги в контексті аргументації його застосування для стратегічного управління фінансами банків в умовах невизначеності.

4. Важливе місце в роботі приділено проблематиці стратегічного планування в системі управління фінансами банку у цілому і сценарному плануванню зокрема. Безумовно, організація цього процесу, якій відведена значна роль у роботі (підрозділ 2.2), має важливе значення. Але усе ж таки основою розробки й прийняття реалістичного стратегічного фінансового плану банку є наявність повної й достовірної інформації та надійні методи розрахунку планових фінансових показників. Відтак вважаємо, що проблематиці методики планування балансових показників, доходів, витрат, прибутку та рентабельності мало бути приділено більше уваги.

5. У цілому позитивно оцінюючи запропонований автором науково-методичний підхід до моделювання прибутковості як цільового параметра стратегічного управління фінансами банку (підрозділ 3.1), зауважимо, що пропозиції автора, з нашої точки зору, мають певні недоліки та потребують додаткового аргументування. Зокрема: доцільно було б обґрунтувати періодичність проведення розрахунків, визначити фактори, що обумовлюють необхідність перегляду показників, на основі яких здійснюється моделювання, та пріоритетність розробленого методичного підходу порівняно з іншими, що застосовуються для оцінювання рівня життєздатності банку в умовах високого рівня невизначеності.

6. На стор. 180-181 у межах розробленого науково-методичного підходу до формування оптимально-збалансованої структури активів та пасивів автор пропонує переглянути їх структуру з переорієнтацією на роботу з фізичними особами, що підвищить життєздатність бізнес-моделі банку, проте в роботі не визначені ті заходи, які банк може реалізувати та їх очікувані наслідки.

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

## **9. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Гушло Юлії Юріївни «Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності» виконана на актуальну тему. За своїм змістом дисертація є завершеною самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримано нові теоретичні положення та науково обґрунтовані результати, що мають важливе наукове й практичне значення для підвищення ефективності стратегічного управління фінансами банків в умовах невизначеності.

Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст відповідає обраній темі дослідження та спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Визначену мету дослідження досягнуто, а основні завдання вирішено. Опубліковані здобувачем наукові праці повною мірою



відбивають зміст дисертації, головні результати дослідження, його наукову новизну, практичну значущість і особистий внесок в науку.

За своїм науковим рівнем, глибиною теоретичних розробок, практичним значенням отриманих результатів, висновків і рекомендацій, структурою, мовою та стилем викладення матеріалу дисертація Гушло Ю. Ю. на тему: «Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності» відповідає вимогам пунктів 9, 10, 11 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 167, та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 № 40 (зі змінами від 31.05.2019).

Викладене вище дозволяє зробити висновок про те, що дисертація на тему: «Науково-методичні засади стратегічного управління фінансами банку в умовах невизначеності» відповідає встановленим вимогам, а здобувач – Гушло Юлія Юріївна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

#### Офіційний опонент:

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця МОН України

Ірина ЧМУТОВА

