

ВІДГУК

ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**на дисертаційну роботу Демченко Андрія Михайловича на тему:
«Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України»,
подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит у
спеціалізовану вчену раду Д 26.883.01 у
ДВНЗ «Університет банківської справи»**

1. Актуальність теми дослідження

Роздрібний банківський бізнес є одним із найприбутковіших напрямів у індустрії фінансових послуг, оскільки комплекс послуг роздрібного банківського бізнесу фінансово-кредитні установи розглядають як джерело пасивів, комісійних, а також процентних доходів. Крім того, за умови ефективного стратегічного управління банківський ритейл є джерелом відносно дешевої ліквідності й високої прибутковості.

Ринок роздрібних банківських послуг динамічно розвивається, тому з метою утримання конкурентних переваг банківські установи мають постійно удосконалювати продуктову лінійку, яка своєю чергою має відповідати запитам ринку. Основою розвитку банківського бізнесу на сьогодні є інформаційні технології, тому при формуванні стратегічних планів розвитку банківського ритейлу не можна нехтувати процесами діджиталізації банківського бізнесу. Розвиток мобільних додатків, оптимізація дистанційного обслуговування клієнтів, запровадження «банків без відділень» — все це залишається ключовими задачами для управління фінансово-кредитними установами задля збереження власних позицій на банківському ринку, та динамічного розвитку власної діяльності. З урахуванням відзначеного, особливої актуальності набувають питання пошуку оптимального механізму стратегічного управління банківським ритейлом. Це надає особливої актуальності використанню нових концепцій та методичних підходів до функціонування інноваційних механізмів ритейлу в банків-

ському секторі України зокрема, що визначає актуальність теми дисертаційного дослідження Демченка А.М.

2. Зв'язок теми дисертаційного дослідження з державними та галузевими програмами і темами

Тематика дисертації відповідає державним, галузевим та регіональним науковим програмам і темам, а також вектору досліджень світової наукової та експертної спільноти. Наукові результати, теоретичні положення та висновки дослідження було використано при виконанні науково-дослідних робіт ДВНЗ «Університет банківської справи». Так, зокрема, в процесі роботи над науково-дослідною темою «Розвиток системи фінансових посередників в Україні» (номер державної реєстрації 0114U003294), автором запропоновано заходи щодо мінімізації наслідків кредитного та операційного ризиків банку; над темою «Фінансові інновації в банківській системі України» (номер державної реєстрації 0113U002200) – авторські пропозиції щодо структури інноваційного механізму банківського ритейлу, підходи до визначення сутності інноваційних банківських продуктів і послуг; над темою «Компаративний аналіз реформування та розвитку банківських систем країн світу» (номер державної реєстрації 0114U004861) – напрями впровадження міжнародної практики здійснення банківського ритейлу в Україні.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Вивчення дисертації та автореферату Демченка А.М. дозволяє зробити висновок про те, що одержані наукові результати є обґрунтованими та достовірними, мають важливе значення для науки і практичної діяльності.

Склад і структура дисертації забезпечують досягнення мети наукового дослідження та охоплюють актуальні завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних механізмів ритейлу в банківському секторі України. Робота побудована за цілісною схемою, окремі підрозділи логічно поєднані між собою, що забезпечує комплексний підхід для досягнення мети дослідження.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується відповідними публікаціями у фахових українських та зарубіжних наукових виданнях і оприлюдненням на науково-практичних конференціях, а також

Висновки є логічно обґрунтованими, повністю відображають основні положення проведеного дослідження, а також можливі напрями їхнього використання у практиці розвитку банківського ритейлу.

В роботі використано загальнонаукові методи дослідження: якісний та системний аналіз, економіко-математичне моделювання, експертні оцінки та наукова абстракція.

Наукові положення, висновки і рекомендації доведено експериментально та підтверджено практикою, відтак можемо констатувати, що вони є достовірними.

Робота написана грамотно і зрозуміло, українською мовою. Текст достатньо ілюстрований графіками, діаграмами і таблицями, що робить його більш наочним для сприйняття.

4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основними науковими результатами, що відображають наукову новизну дисертаційної роботи, доводять особистий внесок здобувача у вирішення важливого наукового завдання – поглиблення науково-методичних засад та практичного інструментарію інноваційних механізмів ритейлу в банківському секторі України, є такі:

1. Автором у першому розділі детально висвітлено семантику поняття "банківський ритейл" (с 31-34). Авторське трактування поняття "банківський ритейл" орієнтоване на стратегію вдосконаленої взаємодії між банком і клієнтами для розвитку споживання (с. 34), його розглянуто як процес створення і реалізації доступних, всеохоплюючих і зрозумілих клієнтоорієнтованих банківських продуктів і послуг для фізичних осіб і малого бізнесу, а також інноваційних технологій і каналів їх продажу. Цілком підтримую позицію

дисертанта, що основними характеристиками, які відрізняють банківський ритейл від традиційного банківського бізнесу, є: клієнтоорієнтованість, домінування індивідуального підходу до потреб клієнта, застосування психології «продавця великого супермаркету», широкий вибір серед багатьох каналів обслуговування, інформаційна взаємодія через колл-центри, мережу Інтернет, мобільний зв'язок.

2. Також у першому розділі дисертації автор вводить у термінологічний обіг поняття "інноваційний механізм банківського ритейлу" (с. 44-57). Він розглядається як невід'ємний елемент механізму управління банку разом із такими елементами, як підсистема інвестиційного розвитку, підсистема управління ризиками, підсистема управління активами і пасивами (с. 57). Автор обґрунтовано доводить, що результатом функціонування інноваційного механізму банківського ритейлу мають стати нові банківські технології, організаційно-економічні рішення, послуги, що надаються клієнтам, а також інші банківські інновації. До складу методів досліджуваного механізму автор відносить планування і бюджетування, стимулювання і мотивацію персоналу, контроль за впровадженням інновацій. Щодо принципів реалізації цього механізму, то основними з них в роботі визначено принципи прозорості, диверсифікації клієнтів і диверсифікації банківських продуктів/послуг. Впровадження інноваційного механізму банківського ритейлу має супроводжуватися відповідним інформаційним, нормативним, організаційно-економічним забезпеченням, які застосовуються в інноваційній політиці банку при формуванні бізнес-процесів і бізнес-моделей, орієнтованих на створення і реалізацію банківських інновацій, що забезпечують банку ефективну політику та підвищення конкурентоспроможності. Функціями інноваційного механізму банківського ритейлу запропоновано вважати інформаційну, забезпечуючу і соціальну.
3. Заслугове на увагу розроблена автором у першому розділі структура інноваційного механізму банківського ритейлу (с. 59), яка дозволила виокремити три види інноваційного механізму банківського ритейлу, зокрема: орієнто-

ваного на створення ефективної системи продажу банківського продукту; максимальної споживчої цінності для клієнта; системи взаємодії «клієнт-банк», що забезпечить тісний та ефективний зв'язок цих складових.

4. Важливою частиною дослідження є розвинутий у другому розділі науково-методичний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого інноваційного механізму банківського ритейлу (с. 115-116), в основі якого лежить максимальна відповідність банківських продуктів/послуг і способу їх реалізації в структурі споживчих переваг клієнтів. Підтримую думку автора, що при запровадженні клієнтоорієнтованого підходу до реалізації інноваційного механізму банківського ритейлу необхідно оцінити загальну ситуацію на ринку банківських послуг, конкурентне середовище діяльності банку, визначити споживчий попит на банківські послуги, дослідити окремі банківські послуги та їх аналоги, здійснити моделювання банківських послуг та оцінити доцільність їх впровадження.
5. На основі проведеного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду набули подальшого розвитку організаційно-економічні заходи вдосконалення інноваційних механізмів банківського ритейлу в Україні. Серед основних з них в роботі виділено такі: реорганізація внутрішніх корпоративних структур і запровадження нових стратегій ціноутворення; спостереження за реакцією конкурентів на впровадження клієнтоорієнтованих продуктів, зміни цінової еластичності й відповідне реагування; поглиблення відносин із постійними клієнтами, насамперед, шляхом консолідації споживчих кредитів, збільшення лімітів кредитних ліній з одночасним зменшенням кінцевої вартості кредиту, розширення програм лояльності для іпотечних кредитів, накопичення пенсійних заощаджень; скорочення витрат. Автором визначено перешкоди на шляху динамічного розвитку інноваційних механізмів банківського ритейлу та втілення інновацій банківському секторі (с. 190). Наведені пропозиції автора щодо використання в Україні зарубіжного досвіду (с. 198-204) сприятимуть не тільки зростанню обсягів банківського ритейлу, але й появі нових форм банківської торгівлі, нових продуктів і послуг.

6. Окремої уваги заслуговує методика оцінки продуктивності та ефективності банківського ритейлу з урахуванням зміни зростання частки ритейл-продажів, динаміки відповідних трансакційних витрат (с. 152-156), яка надає можливість оцінювати ефективність функціонування інноваційних механізмів банківського ритейлу та може використовуватися з метою обґрунтування вибору їх бізнес-моделей. В роботі запропоновано такі бізнес-моделі інноваційних механізмів банківського ритейлу: модель підписки, модель вільного просування, безкоштовна бізнес-модель, модель продажу на ринку через on-line платформу, модель використання продуктів без їх купівлі, модель бізнес-екосистем. Досить вдало в роботі ці моделі поєднані із застосуванням самоорганізаційної карти Кохонена та методологією кластеризації. За результатами дослідження автором сформовано та описано бізнес-моделі вітчизняних банків, які характеризуються різними підходами до встановлення взаємозв'язків із реальними клієнтами та потенційними споживачами банківських продуктів і послуг, та інноваційні механізми банківського ритейлу яких орієнтовані на створення ефективних систем продаж, а саме: модель «Домогосподарства-корпорації», роздрібна, універсальна, корпоративна, інвестиційна, невизначена.

5. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях

Основні наукові положення, висновки й результати дослідження опубліковано у 18 наукових працях загальним обсягом 7,5 друк. арк., з яких особисто автору належать 5,3 друк. арк., у тому числі: 9 статей у фахових наукових виданнях і збірниках наукових праць (з цієї кількості 8 статей у наукометричних виданнях: 5 статей – в міжнародній базі Index Copernicus, 1 стаття – в міжнародній базі Web of Science, 2 статті – в інших), 1 стаття – у закордонному періодичному виданні, що індексується в міжнародній базі Index Copernicus), 9 публікацій апробаційного характеру. У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок дисертанта відображено повною мірою. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України.

Список зазначених праць повністю наведено в дисертації. Наукові публікації автора відображають зміст виконаного дисертаційного дослідження.

Автореферат оформлений згідно чинних вимог, у стислій формі передає основні положення дисертаційної роботи, не містить інформації, яка не наведена у роботі.

6. Значення дослідження для науки та практики, перспективи використання його результатів

Для економічної науки мають цінність положення дисертації, які поглиблюють теоретико-методичні та практичні підходи щодо розвитку та удосконалення інноваційних механізмів ритейлу в банківському секторі України.

До найбільш значущих практичних результатів належать рекомендації автора щодо вдосконалення регулювання діяльності банків, оцінювання ефективності банківського ритейлу в Україні та пропозиції щодо можливостей застосування зарубіжного досвіду функціонування інноваційних механізмів банківського ритейлу в Україні. Вони використані в роботі Незалежної асоціації банків України (довідка від 14.11.2018 р. № 4973-14/11). Пропозиції автора щодо напрямів удосконалення інструментів інноваційного механізму банківського ритейлу та методичний підхід до розрахунку індексу продуктивності банку за рахунок зростання частки ритейл-продажів використовуються при стратегічному плануванні доходів банку ПАТ «КБ «ГЛОБУС» (довідка від 16.11.2018 р. № 1-7759). Методичний підхід до функціонування клієнтоорієнтованого інноваційного механізму банківського ритейлу та пропозиції щодо застосування бізнес-моделей для побудови карти ризиків використовуються у діяльності банку для підвищення ефективності каналів продажу банківських продуктів/послуг був використаний у практичній діяльності АТ «Ощадбанк» (довідка від 15.11.2018 р. № 21/3-06/483).

Результати дослідження впроваджено у навчальний процес ДВНЗ «Університет банківської справи» при викладанні дисциплін «Ринок фінансових послуг», «Ризик-менеджмент у банку», «Технологія продажу банківських продуктів», «Банківські операції» (довідка від 09.11.2018 р. № 12-009/1390) та Приват-

ного вищого навчального закладу "Київський міжнародний університет" при викладанні дисциплін «Банківська справа та банківські послуги», «Фінансове право» (акт про впровадження від 12.11.2018 р. № 1120).

7. Дискусійні положення та недоліки дисертаційної роботи

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

1. На с. 48-49 автор зазначає, що принцип диверсифікації банківських продуктів і послуг безпосередньо пов'язаний з принципом диверсифікації клієнтів. В той же час, доцільно було б визначати наявність у механізмі функціонування банківського ритейлу принципу диверсифікації, виділяючи при цьому дві форми прояву останнього – щодо банківських продуктів і клієнтів.
2. Потребує уточнення доцільність віднесення аутсорсингу (с. 106) до каналів продажів у сегменті "клієнт з вулиці". У той же час, доцільніше віднести даний канал продажу до сегменту "співробітники стратегічних підприємств" або виокремити як окремий сегмент.
3. На с. 114 автор одним з перспективних напрямів розвитку банківського ритейлу визначає подальший розвиток digital-технологій безпосередньо у відділеннях банків, проте не надає пояснень та обґрунтувань такій пропозиції.
4. У таблиці 3.1 (с. 138) автор виділяє характерні особливості, які конкретизують вимоги до розробки бізнес-моделей в сучасних умовах, у т.ч. і для банківського сектору України, групуючи їх за тенденціями розвитку цифрової економіки. Проте доцільність такого групування потребує додаткового теоретичного обґрунтування.
5. Пропозиції дисертанта щодо оцінювання ефективності функціонування інноваційних механізмів банківського ритейлу в контексті підвищення продуктивності банку не підкріплені практичними розрахунками, що зменшуватимуть можливість їх використання вітчизняними банками.
6. Досить цікавими та змістовними є пропозиції автора щодо виокремлення інструментів для підвищення продуктивності ритейл-банкінгу (с. 193-194),

але робота значною мірою виграла б, якби автор розкрив особливості використання таких інструментів та висвітлив би позицію щодо можливості їх адаптації у вітчизняну практику.

Наведені зауваження, однак, не змінюють загальної позитивної оцінки роботи, яка написана на достатньому науковому рівні.

8. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам

Дисертація Демченка Андрія Михайловича на тему «Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, містить раніше не захищені наукові положення та отримані автором нові науково-обґрунтовані теоретичні та практичні результати, що у сукупності вирішують важливе наукове завдання – обґрунтування теоретико-методологічних положень щодо вдосконалення інноваційних механізмів ритейлу в банківському секторі України.

Положення висновки і рекомендації, які сформовані в дисертації, достатньо обґрунтовані. Основний зміст роботи повною мірою відображений у опублікованих наукових працях здобувача. Автореферат адекватно відображає зміст дисертаційної роботи, яка виконана на належному теоретичному, методологічному і практичному рівнях.

Логіко-структурна побудова дисертації демонструє володіння автором методологією економічного дослідження, забезпечує доступність сприйняття викладеного матеріалу.

Всі положення, які винесено на захист, мають наукову новизну, їх рівень «набули подальшого розвитку», «удосконалено») визначено коректно. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам.

Тема дисертаційного дослідження є актуальною і відповідає пріоритетним напрямкам розвитку банківського сектору України.

Тема і зміст дисертаційної роботи відповідають паспорту спеціальності 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит і профілю спеціалізованої вченої ради Д 26.883.01 у ДВНЗ «Університет банківської справи».

Робота відповідає вимогам п. п. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24 липня 2013 року (зі змінами), а її автор – Демченко Андрій Михайлович заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
директор Навчально-наукового інституту фінансів,
економіки та менеджменту
імені Олега Балацького
Сумського державного університету

Т.А. Васильсва

