

ВИСНОВОК

**Національного університету «Чернігівська політехніка»
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення
результатів дисертації Ринжука Дениса Ярославовича
на тему: «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської
установи», поданої на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»**

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з науково-дослідними роботами.

У сучасних умовах розвитку фінансової системи цифрові технології здійснюють суттєвий вплив на функціонування банківських установ, змінюючи не лише окремі банківські продукти чи канали взаємодії з клієнтами, але й саму модель функціонування банківського бізнесу. Активний розвиток цифрової економіки, поширення фінансових технологій, посилення конкуренції з боку FinTech-компаній, глобалізація фінансових послуг та нестабільність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком банківських установ.

Саме тому питання стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ набувають особливої наукової та практичної актуальності.

Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Розвиток ринку кредитних послуг в умовах становлення цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0121U113250), у межах якої автором обґрунтовано сутність та характерні риси функціонування банківських установ, вплив цифрових технологій на здійснення ними активних, пасивних та платіжних операцій; «Теоретико-прикладні положення розвитку ринку кредитних послуг в умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки (номер державної реєстрації 0123U104319), де здобувачем проведено дослідження сучасного стану комерційних банків в Україні та тенденції здійснення ними стратегічного управління цифровою трансформації їхньої діяльності. «Стратегічні детермінанти розвитку ринку фінансових послуг в умовах цифровізації національної економіки» (номер державної реєстрації 0123U104317), у рамках якої здобувачем сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «цифрова трансформація» та конкретизовано сутність системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ;

2. Метою дисертаційної роботи є узагальнення та поглиблення теоретико-методичних засад реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та розробка прикладних положень щодо забезпечення його ефективності.

Для досягнення мети передбачається *вирішення наступних завдань:*

- визначити сутність стратегічного управління банківською установою;
- обґрунтувати зміст цифрової трансформації банку та її особливості;
- поглибити теоретичні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- дослідити та ідентифікувати сучасні тенденції цифрової трансформації банківських установ в Україні;
- з'ясувати глобальні тренди цифровізації діяльності комерційних банків;
- конкретизувати актуальні тренди формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- описати механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- визначити практичні аспекти удосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи;
- розробити адаптивну модель розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень підвищення ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

3. Наукові положення, розроблені особисто здобувачем, та їх новизна.

Основні результати дослідження, які становлять його наукову новизну і виносяться на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

– теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які, на відміну від існуючих, обґрунтовано шляхом використання системного підходу, що дозволило конкретизувати сутність такої системи, визначити її базові компоненти, принципи, властивості та специфічні риси функціонування в умовах цифрової економіки. Це забезпечило можливість ідентифікувати основні напрями трансформації зазначеної системи на стратегічному, тактичному та операційному рівнях;

– концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму (аналітичних, проєктно-управлінських, індикативного оцінювання, управління цифровими ризиками), а також його принципів. Визначено доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпечності, цифрової інфраструктурності, автоматизації та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації. Це дало можливість визначити передумови та специфічні риси формування цифрової моделі функціонування банківських установ у сучасних умовах;

– прикладні аспекти формування та розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які, на

відміну від уже сформованих підходів, були поглиблені через обґрунтування сутності такої моделі та визначення особливостей її побудови в умовах сучасних викликів, що реалізовано шляхом деталізації принципів функціонування зазначеної моделі, конкретизації механізму адаптації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, а також опису процесу трансформації її основних компонентів та взаємозв'язків між ними;

– наукові підходи до розроблення дорожньої карти реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в умовах сучасних викликів, які, на відміну від існуючих, були розширені шляхом конкретизації основних етапів формування та реалізації такої моделі, визначення ключових показників, аналіз яких дозволяє оцінити спроможність банківської установи до ефективного використання цифрових технологій, дослідити результати трансформації системи стратегічного управління та визначити рівень ефективності її адаптації до сучасних тенденцій розвитку фінансово-цифрового простору.

набули подальшого розвитку:

– категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності дефініції «стратегічне управління цифровою трансформацією банку» шляхом конкретизації та узгодження змісту таких категорій, як: «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа», «цифрова трансформація», «система управління», «цифровий розвиток». Запропоновано стратегічне управління цифровою трансформацією банку розглядати як цілеспрямований довгостроковий вплив власників і керівників банківської установи на процес використання цифрових технологій в усіх напрямках її операційної діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії зі структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

– наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які, на відміну від існуючих, були поглиблені шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів, що дало можливість конкретизувати специфічні риси процесу цифрового розвитку банківських установ та визначити позитивні й негативні наслідки впливу цифрових технологій на ефективність їх функціонування;

– прикладні засади використання концепції Agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через аналіз методологічних положень зазначеної концепції та конкретизацію особливостей її використання у діяльності банківських установ. Це дало можливість обґрунтувати адаптивні напрями трансформації системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ у нестабільних умовах функціонування фінансової системи;

– систематизація основних перешкод побудови ефективно функціонуючої

системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через дослідження практичних кейсів вітчизняних та зарубіжних комерційних банків у сфері цифровізації їх операційної діяльності та системи управління. Це дало можливість класифікувати виявлені перешкоди за ключовими ознаками, визначити потенційні загрози для ефективного функціонування зазначеної системи та запропонувати комплекс відповідних заходів щодо їх мінімізації й уникнення.

4. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків рекомендацій підтверджується положеннями наукових праць вітчизняних, зарубіжних учених. Обґрунтованість одержаних результатів дослідження забезпечено використанням загальнонаукових прийомів та спеціальних методів пізнання, що базуються на економічних та споріднених з ними науками, а також методів міждисциплінарних досліджень, зокрема: *метод контент-аналізу* – для обґрунтування наукових підходів до визначення сутності таких дефініцій, як «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа»; *системний підхід* – для вивчення змісту та особливостей формування і функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *міждисциплінарний підхід* – з метою конкретизації сутності дефініції «цифрова трансформація»; *статистичні методи, індексний метод* – для опису сучасних тенденцій цифрової трансформації банківських установ; *методи систематизації, аналізу, синтезу* – для виокремлення основних перешкод побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *метод абстрагування* – для поглиблення концептуальних засад функціонування її механізму; *метод абстрактного моделювання* – з метою поглиблення прикладних аспектів формування та розвитку адаптивної моделі окресленої системи; *метод дорожньої карти* – для конкретизації основних етапів формування і реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи; *методи дедукції, індукції* – в процесі розробки прикладних засад використання концепції Agile-управління з метою підвищення ефективності функціонування зазначеної системи; *графоаналітичний та табличний методи* – для узагальнення статистично-аналітичної інформації та наочного представлення результатів, отриманих у процесі дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються діяльності банківських установ, наукові праці вчених, у яких досліджуються питання стратегічного управління цифровою трансформацією комерційних банків, статистична інформація Державної служби статистики України, Національного банку України, інформаційні ресурси мережі інтернет, особисті спостереження та розрахунки автора.

5. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості застосування висновків дослідження у практичній діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»: враховано рекомендації щодо

удосконалення системи управління цифровими змінами, а також підходи до адаптації внутрішніх бізнес-процесів до сучасних умов цифровізації фінансового сектору, рекомендації щодо формування системи стратегічного управління цифровою трансформацією удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів та підвищення ефективності використання цифрових технологій у діяльності структурних підрозділів (№ 02-14/178 від 06.10.2025); АТ «Акцент-Банк»: враховано підходи до формування стратегічних напрямів цифрової трансформації банківської установи, рекомендації щодо забезпечення адаптивності системи управління до сучасних цифрових викликів, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування банку в умовах активного розвитку цифрових технологій (M5A5-RF58-BAP5-0134 від 30.04.2025); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Банківські операції», «Управління банківськими ризиками», «Фінансовий менеджмент у банку» (№ 202/08-840 від 12.05.2026).

6. Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та методичні результати дисертації оприлюднено автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Серед них: «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.), «Інформаційні технології в освіті та науці», «Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України» (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.), «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)» (м. Київ, 16 жовтня 2025 р.), «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (30 жовтня 2025 р., м. Полтава).

7. Повнота викладення основних наукових результатів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Основні положення і результати дослідження опубліковані у 11 праць. Зокрема, 5 публікації – у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 5 публікацій – за матеріалами міжнародних та всеукраїнських конференцій.

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Shkarlet S., Dubyna M., Reus R., Rinzhuik D., Zelenskyi V., Malykhin A. Digitalization of the financial system in the context of ensuring national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103. No. 21. P. 8908–8932. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No21/14Vol103No21.pdf>

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Шишкіна О. В., Волошин Д. В., Ринжук Д. Я. Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні. *Проблеми і*

перспективи економіки та управління. 2024. № 2(38). С. 177–189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-177-189](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-177-189)

3. Ринжук Д. Я., Шпірнов І. Л. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 437–445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445)

4. Ринжук Д. Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 420–430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430)

5. Ринжук Д. Я. Теоретико-методологічні аспекти розробки стратегії цифрової трансформації банківських установ в умовах ризику. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9(19). С. 792–801. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-792-801](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-792-801)

6. Дубина М. В., Ринжук Д. Я. Роль аутсорсингових компаній у формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 110–118 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.109>

Опубліковані праці апробаційного характеру:

Холявко Н. І., Малихін А. Г., Ринжук Д. Я. Цифрові технології в діяльності банківських установ. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 22–23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 272–273

8. Холявко Н. І., Ринжук Д. Я., Корнієць О. В. Технології штучного інтелекту у підготовці майбутніх фахівців із фінансів. *Інформаційні технології в освіті та науці* : збірник наукових праць. Вип. 13. Мелітополь–Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2023. С. 415–418.

9. Ринжук Д. Я., Киселиця С. В., Тарасенко А. В. Вплив цифрової трансформації на формування нової соціоекономічної реальності в Україні: прогностичний аналіз. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України* : Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 121–123.

10. Ринжук Д. Я. Стратегічні положення забезпечення цифрової трансформації банківських установ. *Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. Ч. 1 (м. Київ, 16 жовтня 2025 р.). Київ : Інтерсервіс, 2025. С. 391–393

11. Дубина М. В., Ринжук Д. Я. Роль цифровізації у функціонуванні банківських установ. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава). Т. 2. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 428–430.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Ринжука Дениса Ярославовича на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» є оригінальним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що стосується актуальної проблематики і містить оригінальні підходи до розв'язання теоретичних та практичних завдань щодо процесу стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

Основні положення, висновки та рекомендації дисертації містять елементи наукової новизни, є повністю обґрунтовані та аргументовані і отримали необхідну апробацію на науково-практичних конференціях. У публікаціях здобувача знайшли відображення всі положення дисертаційної роботи. Зміст дисертації відповідає визначеній меті, поставлені здобувачем наукові завдання вирішені повною мірою, мету дослідження досягнуто. Роботу виконано державною мовою.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Ринжука Дениса Ярославовича відповідає спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» та вимогам «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502), наукові публікації здобувача відповідають пункту 8 постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

Дисертація Ринжука Дениса Ярославовича на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

Головуючий
д.е.н., проф.
«25» травня 2026 р.

О.М. Парубець



Підпис
Засвідчую
Відділу кадрів
О.М. Парубець
25
2026 р.