

Рецензія

кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри фінансів,
банківської справи та страхування Національного університету

«Чернігівська політехніка»

Садчикової Ірини Володимирівни на дисертаційну роботу

Ринжука Дениса Ярославовича на тему:

**«Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської
установи»**, поданої на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Стратегічне управління є невід'ємною складовою забезпечення ефективного розвитку банківської установи. Саме впровадження стратегічних напрямів розвитку дає змогу планомірно реалізовувати довгострокові цілі функціонування такої установи, формувати більш стабільні умови для отримання доходів і прибутку, а також підвищувати результативність діяльності комерційного банку.

Проте в сучасних умовах забезпечити ефективність стратегічного управління без урахування тих викликів, з якими зіштовхуються комерційні банки, практично неможливо. Серед таких викликів насамперед доцільно виокремити процеси цифровізації, нестабільності, інтеграції фінансових ринків та інші. Відповідно сьогодні система стратегічного управління комерційними банками також поступово змінюється: впроваджуються нові принципи, підходи та інструменти забезпечення її ефективного функціонування. Цифрові технології сприяють зміні організаційної структури банківських установ, дають змогу підвищити результативність функціонування системи управління ризиками, удосконалити взаємодію з клієнтами та загалом сприяють підвищенню ефективності діяльності й вартості банківських установ.

За таких умов існує потреба у поглибленні теоретичних і методичних положень щодо забезпечення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ з урахуванням сучасних викликів, загроз та нових перспектив, які формуються в умовах становлення цифрової економіки. Окресле і обумовлює актуальність теми дисертації Ринжука Д.Я.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

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 цифрової трансформації їхньої діяльності; «Стратегічні детермінанти розвитку ринку фінансових послуг в умовах цифровізації національної економіки» (номер державної реєстрації 0123U104317), у рамках якої здобувачем поглиблено сутність таких категорій як: «стратегія», «стратегічне управління», «цифрова трансформація» та конкретизовано сутність системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертації дозволяє зробити висновок, що сформовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є

достовірними та обґрунтованими, а всі поставлені завдання виконані. Відповідно основну мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та поглибленні прикладних засад розробки інноваційної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації економіки, досягнуто.

Дисертаційна робота є логічним, структурованим та завершеним науковим дослідженням, якість якого підтверджує системність дослідження. У теоретичну основу покладено наукові праці українських та закордонних учених. У дисертації використано нормативно-правові та законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, а також дані, отримані автором у процесі досліджень.

Методологічні положення дослідження ґрунтуються на використанні загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, були використані такі із них: метод контент-аналізу, системний та міждисциплінарний підходи, статистичні методи, індексний метод, методи систематизації, аналізу та синтезу, метод абстрагування, метод абстрактного моделювання, метод дорожньої карти, методи дедукції та індукції, а також графоаналітичний і табличний методи.

Дисертація Ринжука Д.Я. є ґрунтовною та оригінальною науковою працею, що характеризується цілісною побудовою та відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів №44 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р.

Обґрунтованість наукових пропозицій автора, висновків та представлених рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, науковими публікаціями.

Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків.

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Автором уточнено сутність ключових категорій, розкрито зміст цифрової трансформації банків, визначено її особливості, а також обґрунтовано концептуальні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи.

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасного стану розвитку банківських установ в Україні в умовах цифрової трансформації. Досліджено тенденції функціонування банківського сектору, глобальні тренди цифровізації, особливості стратегічного управління цифровими змінами та систематизовано основні перешкоди забезпечення ефективного функціонування відповідної системи управління.

У третьому розділі розроблено науково-прикладні положення щодо підвищення ефективності стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Обґрунтовано механізм такого управління, запропоновано напрями удосконалення відповідної системи, сформовано адаптивну модель її розвитку та дорожню карту реалізації в умовах цифрової економіки.

Загалом дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему. Її зміст, структура, рівень теоретичного обґрунтування, наукова новизна, практичне значення отриманих результатів, апробація та публікації автора відповідають вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Наукова новизна одержаних результатів

Серед наукових здобутків Ринжука Дениса Ярославовича доцільно виокремити наступні:

- теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, які 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 здобувачу 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. Автором визначено доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпеки, цифрової інфраструктурності, автоматизації та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації;

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

– 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». Автором 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 здобувачем були поглиблені шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів. Це дало можливість автору 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 здобувачу у подальшому дослідженні 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 їхньої операційної діяльності та системи управління. Це дозволило автору класифікувати виявлені перешкоди за ключовими ознаками, визначити потенційні загрози для ефективного функціонування зазначеної системи та запропонувати комплекс відповідних заходів щодо їх мінімізації й уникнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Результати дисертаційної роботи використовуються у 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).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях, з них: 1 стаття в іноземному науковому виданні (Scopus); 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 5 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 8,8 друк. арк.; особисто автору належить – 5,05 друк. арк.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502), щодо кількості публікацій, відповідності

опублікованих результатів тим, що містяться у дисертації, апробації її основних положень.

Дотримання норм академічної доброчесності

За результатами проведеного аналізу поданих матеріалів фактів порушення академічної доброчесності не виявлено.

Дисертант у процесі виконання дослідження дотримувався норм і принципів академічної доброчесності, а також вимог законодавства у сфері авторського права. Ознак академічного плагіату чи інших порушень не встановлено. У роботі коректно наведено посилання на використані джерела, що відображені у відповідному списку літератури, а також чітко визначено особистий внесок автора в наукові праці, виконані у співавторстві.

Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації

1. При аналізі наукових підходів до трактування категорії «стратегія» автором проведено ґрунтовне дослідження існуючих концепцій. Водночас доцільно було б більш детально висвітлити сучасні підходи до формування цифрових стратегій банківських установ, розкрити їх специфічні особливості та відмінності від традиційних корпоративних стратегій розвитку (с. 26-28).

2. У підрозділі 1.2, присвяченому дослідженню цифрової трансформації банківських установ, комплексно розглянуто основні напрями цифровізації їх діяльності. Разом із тим доцільно було б ширше проаналізувати сучасні регуляторні вимоги та міжнародні стандарти цифровізації банківського сектору й оцінити їх вплив на формування стратегій розвитку банківських установ в Україні (с. 58-59).

3. У підрозділі 2.1 проведено змістовний аналіз сучасного стану розвитку банківських установ в Україні. Водночас результати дослідження доцільно було б доповнити аналізом структурних змін банківського сектору під впливом цифровізації, зокрема трансформації бізнес-моделей банків та розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів.

4. У роботі ґрунтовно досліджено процес цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим доцільно було б більш детально розкрити роль фінтех-компаній у трансформації систем стратегічного управління банків, зокрема їх вплив на формування нових стратегічних пріоритетів розвитку та розвиток фінансових екосистем.

5. Автором обґрунтовано доцільність використання концепції Agile-управління у процесі цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим було б доцільно більш детально дослідити можливості її інтеграції з традиційними моделями корпоративного управління банками, визначивши переваги, обмеження та особливості практичного застосування такого підходу (с. 180-187).

Загальний висновок

Дисертаційна робота Ринжука Дениса Ярославовича на тему: «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» є завершеним, самостійним дослідженням, містить положення наукової новизни та має теоретичне і практичне значення.

Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами) та «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 р.

№ 502) та вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Ринжук Денис Ярославович, автор дисертації на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

Ірина САДЧИКОВА