

ВІДГУК опонента

Дрануса Валентина Вікторівна, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри фінансів і кредиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили 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

Банківські установи сьогодні зіштовхуються зі значними викликами, які насамперед обумовлені цифровою трансформацією та активним розвитком сучасних інформаційних технологій, використання яких дає змогу таким установам отримувати додаткові конкурентні переваги.

Окрім трансформації основних бізнес-процесів комерційних банків, цифрові технології сьогодні суттєво впливають і на функціонування системи їх управління. Насамперед вони сприяють підвищенню якості інформаційно-аналітичного забезпечення, прискоренню процесу прийняття управлінських рішень, забезпечують оперативніше реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Саме це обумовлює важливість урахування наслідків використання цифрових технологій у процесі стратегічного розвитку банківських установ.

Комерційні банки сьогодні активно впроваджують нові підходи до управління власними структурними та регіональними підрозділами з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності своєї діяльності. Активне використання цифрових технологій дає змогу реалізовувати такі зміни у досить короткі строки, що лише посилює попит комерційних банків на сучасні цифрові рішення, адаптовані до специфіки їх діяльності. Відповідно це обумовлює важливість поглиблення теоретичних і прикладних положень щодо забезпечення стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ з урахуванням сучасних умов їх функціонування та розвитку. Окреслене зумовлює актуальність теми дисертаційної роботи Ринжука Дениса Ярославовича.

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 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.

***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 узагальненні та поглибленні теоретико-методичних засад реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та розробці прикладних положень щодо забезпечення її ефективності.

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 з них: 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. 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 досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Автором розкрито економічну сутність категорій «стратегія», «стратегічне управління», «цифрова трансформація банку» та «стратегічне управління цифровою трансформацією банку», обґрунтовано теоретичні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, визначено її основні компоненти, принципи, властивості та особливості розвитку в умовах цифрової економіки.

У другому розділі проведено комплексний аналіз сучасного розвитку банківських установ в Україні в умовах цифрової трансформації. Досліджено тенденції функціонування банківського сектору, проаналізовано основні напрями цифровізації банківських установ, світові тренди цифрової трансформації, особливості розвитку цифрових банківських сервісів, а також систематизовано основні перешкоди забезпечення ефективного стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ.

У третьому розділі розроблено науково-прикладні положення щодо підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Автором удосконалено механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банку, обґрунтовано напрями його практичного вдосконалення, запропоновано адаптивну модель розвитку системи стратегічного управління, розроблено дорожню карту її реалізації та визначено рекомендації щодо підвищення адаптивності й ефективності функціонування банківських установ в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна одержаних результатів

Серед наукових здобутків Ринжука Д.Я. 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 (п.п. 1.3, с. 86-89, рис. 1.8);
- концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму, а також його принципів. Автором обґрунтована доцільність розширення традиційних принципів стратегічного управління наступними: резильєнтності, екосистемності, кібербезпечності, цифрової інфраструктурності, автоматизації

та децентралізації, екосистемності, автоматизації, цифрової конкуренції, віртуалізації та інформатизації (п.п. 3.1, с. 154-159, рис. 3.1, рис. 3.2);

– 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 (п.п. 3.3, с. 198-200, рис. 3.8);

– 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 (п.п. 3.3, с. 201-206, рис. 3.9);

– 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» (п.п. 1.3, рис. 1.6, с. 78);

– наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які, поглиблені шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів (п.п. 1.1, с. 54-55, рис. 1.4);

– 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 (п.п. 3.2, с. 186-187, рис. 3.6);

– 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 (п.п. 2.3, с. 141-146, табл. 2.4, рис. 2.18).

Практичне значення результатів дослідження

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» (№ 02-14/178 від 06.10.2025); АТ «Акцент-Банк» (М5А5-RF58-ВАР5-0134 від 30.04.2025). Також отримані результати використано у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» 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 аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності. Дисертант дотримувався норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях.

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

1. Автором використано міждисциплінарний підхід до дослідження цифрової трансформації, що дозволило комплексно розкрити її сутність. Разом із тим доцільно було б більш детально висвітлити взаємозв'язок між технологічною та організаційною трансформацією банківських установ, визначивши їх взаємний вплив на ефективність реалізації цифрових змін (с. 54).

2. Автором достатньо змістовно розглянуто сучасні тенденції цифровізації банківських установ. Водночас бажано було б більш детально дослідити зміну поведінки клієнтів під впливом цифрових сервісів, зокрема особливості трансформації їхніх потреб, очікувань та моделей взаємодії з банківськими установами (п.п. 2.1).

3. У підрозділі 2.3 автором систематизовано основні перешкоди цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим доцільно було б здійснити їх ранжування залежно від сили впливу на ефективність функціонування банківських установ та реалізацію їх цифрових стратегій (с. 146).

4. Автор приділяє значну увагу використанню концепції Agile-управління у процесі цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим доцільно було б більш ґрунтовно визначити обмеження її застосування у банківській діяльності, а також окреслити умови, за яких використання цієї концепції є найбільш ефективним (с. 187).

5. При дослідженні механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банку автором запропоновано сучасні підходи до його побудови. Водночас бажано було б ширше розглянути питання інтеграції системи ризик-менеджменту із цифровою стратегією банку, зокрема в частині управління цифровими ризиками та забезпечення кіберстійкості банківської установи (с. 157).

Загальний висновок

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

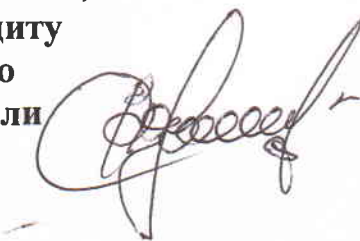
Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №1 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.

Опонент:

**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморського національного
університету імені Петра Могили**



Валентин ДРАНУС