

ВІДГУК
офіційного опонента
кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри фінансів Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
Кохан Ірини Василівни на дисертаційну роботу
Ринжука Дениса Ярославовича на тему:
«Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської
установи», подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Сучасний розвиток банківської системи значною мірою пов'язаний із глибокою трансформацією операційної діяльності комерційних банків та системи банківського менеджменту, що обумовлюється стрімким розвитком цифрових технологій, поширенням платформної економіки, активним розвитком сфери фінтеху та використанням технологій штучного інтелекту. Такі зміни ускладнюють використання класичних моделей управління комерційними банками, оскільки обумовлюють необхідність забезпечення високого рівня гнучкості цих установ до зовнішніх змін і тих можливостей, які виникають у результаті розвитку сучасних інформаційних технологій та інформаційних інновацій.

Окреслене вимагає також зміни підходів до забезпечення стратегічного розвитку комерційних банків, побудови дієвої системи стратегічного управління процесом їх цифрової трансформації. Досвід зарубіжних країн засвідчує, що сьогодні процес цифрової трансформації комерційних банків варто розглядати як невід'ємну складову загального процесу їх розвитку, яка вимагає розроблення та використання дієвих методів, інструментів і механізмів управління. Більше того, керівники багатьох провідних світових банків розглядають цифрову трансформацію як основу забезпечення ефективної та конкурентоспроможної моделі розвитку банківських установ у довгостроковій перспективі.

Саме тому особливої актуальності набувають наукові дослідження, спрямовані на поглиблення теоретичних і методичних підходів до забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, функціонування якої враховувало б міжнародні тенденції розвитку ринку фінансових послуг, специфіку функціонування окремих комерційних банків, наявність їхнього внутрішнього потенціалу до впровадження нових цифрових рішень. Відповідно в цьому контексті дисертаційна робота на тему *«Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи»* є актуальною та своєчасною.

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 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 дає підстави зробити висновок, що сформовані автором наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними та обґрунтованими. Дисертаційна робота логічно побудована, її автор системно підійшов до постановки проблеми, формулювання задач, обравши вірні методи та прийоми дослідження. Дослідження базуються на сучасній методологічній основі, якою є фундаментальні положення економічної теорії, теоретичні та прикладні аспекти регіональної економіки.

Достовірність наукових результатів та обґрунтованість наведених автором висновків зумовлена правильно сформованими методологічними положеннями дослідження, які ґрунтуються на використанні таких методів: 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. Загальний обсяг роботи становить 264 сторінки.

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Автором узагальнено та систематизовано наукові підходи до трактування категорій «стратегія», «стратегічне управління», «банківська установа», «цифрова трансформація», «система управління» та «цифровий розвиток», що дало змогу конкретизувати зміст поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» та визначити його місце в сучасній системі управління банківською діяльністю. Значну увагу приділено дослідженню економічної сутності цифрової трансформації банківських установ, передумов її розвитку, основних переваг, ризиків і викликів, що виникають у процесі впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність банків.

На основі використання системного та міждисциплінарного підходів обґрунтовано теоретичні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, визначено її структурні компоненти, принципи, функції, властивості, особливості взаємодії окремих елементів та напрями розвитку в умовах становлення цифрової економіки. У межах розділу також проаналізовано існуючі наукові

концепції цифрової трансформації, виокремлено її ключові характеристики та специфічні риси саме у банківській сфері. Отримані результати дослідження узагальнено у вигляді структурно-логічних схем, моделей, рисунків і таблиць, що забезпечує високий рівень наочності, логічної послідовності викладу матеріалу та належне наукове обґрунтування сформульованих автором висновків.

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексне дослідження сучасного стану розвитку банківського сектору України та особливостей його функціонування в умовах активізації процесів цифрової трансформації. Автором проаналізовано основні тенденції розвитку банківських установ, оцінено динаміку ключових показників їх фінансово-економічної діяльності, досліджено рівень цифровізації банківського сектору та визначено найбільш суттєві чинники, що впливають на трансформацію сучасної банківської діяльності. Значну увагу приділено аналізу світових тенденцій розвитку цифрових технологій у фінансовій сфері, особливостей їх адаптації вітчизняними банківськими установами, а також оцінюванню сучасного рівня цифрової зрілості банківського сектору України.

У роботі ґрунтовно досліджено сучасні цифрові банківські сервіси, визначено особливості розвитку мобільного та дистанційного банкінгу, проаналізовано практику використання технологій штучного інтелекту, Open Banking, Banking-as-a-Service, Big Data, хмарних технологій та інших цифрових інструментів, що формують нові підходи до організації банківської діяльності й забезпечення конкурентних переваг банківських установ. На основі проведеного аналізу автором систематизовано ключові світові та національні тренди стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, визначено основні перешкоди, що стримують ефективне функціонування відповідної системи управління, та запропоновано їх авторську класифікацію за низкою класифікаційних ознак. Це дало змогу поглибити теоретичні положення щодо побудови системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ і

сформувати належне аналітичне підґрунтя для розроблення науково-практичних рекомендацій, представлених у наступному розділі дисертації. Основні результати проведеного дослідження узагальнено та проілюстровано у вигляді таблиць, рисунків і аналітичних схем, що забезпечує їх наочність та підтверджує обґрунтованість сформульованих автором висновків.

У третьому розділі дисертаційної роботи розроблено науково-прикладні засади вдосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. Обґрунтовано механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, визначено його структурні елементи, принципи функціонування, ключові функції, інструментарій та особливості практичної реалізації. Запропоновано напрями підвищення ефективності системи стратегічного управління шляхом інтеграції концепції Agile-управління, моделі Banking-as-a-Service, сучасних цифрових технологій та клієнтоорієнтованих підходів до розвитку банківської діяльності. Важливим результатом дослідження є сформована автором адаптивна модель стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та розроблена дорожня карта її впровадження, що визначає етапність реалізації запропонованих заходів, очікувані результати їх застосування та напрями забезпечення ефективного функціонування банківських установ у цифровому середовищі.

Дисертаційна робота є логічною, послідовною та завершеною працею, що виконана автором самостійно. Наукове дослідження оформлене відповідно встановлених вимог та містить усі необхідні структурні компоненти.

Наукова новизна одержаних результатів

Серед наукових здобутків Ринжука Д.Я. особливу увагу заслуговують такі:

– теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (п.п. 1.3, с. 86-89);

- концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (*н.п. 3.1, с. 154-159*);
- прикладні аспекти формування та розвитку адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (*н.п. 3.3, с. 198-200*);
- наукові підходи до розроблення дорожньої карти реалізації адаптивної моделі системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи в умовах сучасних викликів (*н.п. 3.3, с. 201-205*);
- категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності дефініції «стратегічне управління цифровою трансформацією банку» (*н.п. 1.3, с. 78*);
- наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація» (*н.п. 1.1, с. 55*);
- прикладні засади використання концепції Agile-управління для підвищення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (*н.п. 3.2, с. 187*);
- систематизація основних перешкод побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (*н.п. 2.3, с. 146*).

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»: 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.

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

Зауважуючи високий рівень дисертаційного дослідження слід зазначити наступні зауваження та дискусійні положення.

1. У роботі автором визначено основні компоненти системи стратегічного управління цифровою трансформацією банку. Разом із тим доцільно було б більш детально обґрунтувати взаємозв'язки між окремими складовими цієї системи, а також показати їх роль у забезпеченні ефективної реалізації цифрової стратегії банківської установи.

2. У підрозділі 1.3 автором комплексно досліджено систему стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Водночас доцільно було б більш детально розглянути місце корпоративної культури у функціонуванні цієї системи, зокрема її вплив на готовність персоналу до впровадження цифрових змін та реалізації стратегічних ініціатив.

3. Автором запропоновано розширений перелік принципів механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Разом із тим доцільно було б визначити їх пріоритетність для різних типів

банківських установ, що дозволило б конкретизувати особливості практичного застосування запропонованих принципів.

4. У роботі достатньо ґрунтовно проаналізовано основні напрями цифрової трансформації банківських установ. Водночас було б доцільно ширше дослідити ефективність використання мобільного банкінгу як одного з ключових інструментів цифровізації, зокрема його вплив на підвищення якості банківських послуг, рівень клієнтської лояльності та конкурентоспроможність банків.

5. У сучасних умовах цифрова трансформація банків дедалі тісніше пов'язана із впровадженням принципів сталого розвитку. У зв'язку з цим доцільно було б ширше розглянути питання застосування ESG-підходів при формуванні цифрових стратегій розвитку банківських установ та визначити їх вплив на довгострокову конкурентоспроможність банків.

6. У роботі комплексно досліджено процес цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим бажано було б більш детально висвітлити її вплив на систему корпоративного управління банків, зокрема на трансформацію процесів прийняття стратегічних рішень, організаційну структуру та систему взаємодії між органами управління банківської установи.

Вказані вище зауваження та дискусійні положення не перешкоджають загальній позитивній оцінці роботи.

Загальні висновки та оцінка дисертації

Дисертаційна робота на тему *«Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи»* є самостійною та завершеною працею, має наукову новизну та практичне значення. Дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про

затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «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 № 44 від 12 січня 2022.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що **Ринжук Денис Ярославович**, автор дисертаційної роботи 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
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника



Ірина Кохан