

ВІДГУК опонента
доктора економічних наук, доцента,
Семенова Андрія Юрійовича на дисертаційну роботу
Ринжука Дениса Ярославовича на тему:
«Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської
установи», подану на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Актуальність теми дисертації

Банківські установи сьогодні розвиваються в надскладних умовах макроекономічної, політичної та соціальної нестабільності, яка в Україні, насамперед, зумовлена військовою агресією та складними соціально-економічними процесами. Однак, незважаючи на всі ці складні умови, банківські фінансові установи демонструють високий рівень стійкості та адаптивності до нових надзвичайно несприятливих викликів. Військова агресія лише підтвердила здатність вітчизняних банків ефективно виконувати покладені на них функції та забезпечувати виконання тієї важливої ролі, яку вони відіграють у функціонуванні фінансової системи держави. Цифрова трансформація значним чином впливає на діяльність банківських установ і значною мірою дозволила забезпечити їх стабільне функціонування в умовах військової агресії. Проте активний розвиток цифрових технологій та їх широке використання банками вимагають не лише точкових змін в операційних бізнес-процесах функціонування цих установ, а й формування цілісної системи стратегічного управління цифровою трансформацією, яка повинна стати невід'ємною складовою корпоративної стратегії банку та забезпечувати ефективну реалізацію її основних положень, створюючи сприятливі умови для довгострокового розвитку банківської установи.

Особливої актуальності питання побудови дієвої системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ набувають в умовах військової агресії та післявоєнного відновлення України, коли банківська система повинна відігравати ключову роль у кредитуванні та

інвестуванні національної економіки, підтримці розвитку підприємництва й забезпеченні фінансової стабільності держави.

Враховуючи викладене, можна констатувати, що дисертаційна робота Ринжука Дениса Ярославовича на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» є своєчасною та актуальною.

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); «Теоретико-прикладні положення розвитку ринку кредитних послуг в умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки (номер державної реєстрації 0123U104319); «Стратегічні детермінанти розвитку ринку фінансових послуг в умовах цифровізації національної економіки» (номер державної реєстрації 0123U104317).

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження

Автором досягнуто основну мету дослідження – узагальнення та поглиблення теоретико-методичних засад реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи та розробка прикладних положень щодо забезпечення її ефективності.

Для реалізації основних завдань дослідження у роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних 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.

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.

Зміст дисертаційної роботи, а також опубліковані автором наукові праці дають підстави стверджувати, що сформульовані положення, висновки й рекомендації характеризуються логічністю викладу, фактичною обґрунтованістю та високим рівнем достовірності й аргументованості одержаних наукових результатів.

Новизна отриманих у дисертації результатів

Результати дисертаційного дослідження Ринжука Дениса Ярославовича характеризуються достатнім рівнем наукової новизни та практичною цінністю. Серед найбільш суттєвих наукових результатів, одержаних автором, можна відзначити наступні:

- наукові положення щодо розуміння сутності дефініції «цифрова трансформація», які були поглиблені шляхом використання міждисциплінарного підходу до розгляду окремих концепцій її трактування, а саме: економічного, політологічного, психологічного, соціологічного та інформаційного підходів (п.п. 1.2);

- 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);

- теоретико-методологічні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи (п.п. 1.3);

- 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 (п.п. 2.3).

- концептуальні засади функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, що реалізовано через опис методів, систематизацію інструментів такого механізму, а також його принципів (п.п. 3.1);

- 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);

– 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 (п.п. 3.3);

– 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 (п.п. 3.3)

Практична цінність отриманих результатів

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); Національного університету «Чернігівська політехніка» (№ 202/08-840 від 12.05.2026).

Повнота викладу 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.

Опубліковані матеріали відповідають вимогам згідно з п. 8-9 Постанови КМУ «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти,

наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44 і розкривають основний змісти дисертації.

Публікації повною мірою висвітлюють результати дисертаційної роботи та засвідчують особистий внесок здобувача до всіх наукових публікацій.

Структура та оформлення дисертації

Текст дисертації викладений і оформлений у відповідності до вимог Наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12.07.2019 р.) та за змістом відповідає п.6 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44.

Представлена дисертаційна робота характеризується єдністю змісту і засвідчує особистий внесок дисертанта до наукових знань у галузі фінансів.

Текст дисертації містить усі елементи дисертаційної роботи, зокрема вступ, три розділи, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації становить 264 сторінки. Список використаних джерел складається з 242 найменувань.

У першому розділі дисертаційної роботи *«Теоретико-методичні положення здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи»* досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. У підрозділі 1.1 узагальнено наукові підходи до трактування категорій «стратегія», «стратегічне управління» та «банківська установа», на основі чого автором уточнено сутність дефініції «стратегічне управління цифровою трансформацією банку». У підрозділі 1.2 розкрито зміст цифрової трансформації банківської установи, систематизовано міждисциплінарні підходи до її дослідження, визначено особливості, переваги, ризики та наслідки цифровізації банківської діяльності. У підрозділі 1.3 обґрунтовано

теоретико-методичні положення функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, визначено її базові компоненти, принципи, властивості, функції та специфічні риси функціонування в умовах цифрової економіки, що представлено у відповідних схемах та структурно-логічних моделях розділу.

У другому розділі *«Дослідження сучасного розвитку комерційних банків в Україні в умовах цифрової трансформації»* проведено комплексний аналіз сучасного стану функціонування банківського сектору України та основних тенденцій його цифровізації. У підрозділі 2.1 досліджено сучасні тенденції розвитку банківських установ на основі аналізу статистичних показників щодо кількості банків, активів, власного капіталу, залучених ресурсів, доходів і фінансових результатів діяльності, що проілюстровано відповідними таблицями та рисунками. У підрозділі 2.2 проаналізовано світові та вітчизняні тенденції цифрової трансформації банківських установ, досліджено розвиток Open Banking, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, необанків, Banking-as-a-Service, цифрових сервісів та IT-інфраструктури банків. У підрозділі 2.3 систематизовано актуальні тренди стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, визначено основні перешкоди її ефективної реалізації та запропоновано їх класифікацію за низкою ознак, що знайшло відображення у відповідних рисунках і класифікаційних схемах розділу.

У третьому розділі *«Науково-прикладні положення забезпечення ефективності функціонування системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи»* розроблено прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ. У підрозділі 3.1 запропоновано механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, визначено його структуру, функції, принципи, методи та інструменти, а також систематизовано інструменти управління цифровими ризиками. У підрозділі 3.2 обґрунтовано практичні напрями удосконалення

системи стратегічного управління, зокрема на основі використання концепції Agile-управління, Banking-as-a-Service та сучасних цифрових технологій. У підрозділі 3.3 розроблено адаптивну модель розвитку системи стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи, сформовано дорожню карту її реалізації, визначено етапи впровадження, очікувані результати та напрями підвищення адаптивності банківських установ до сучасних викликів цифрової економіки. Основні результати розділу представлені у вигляді концептуальних моделей, механізмів, алгоритмів і структурно-логічних схем.

Академічна доброчесність

У дисертаційній роботі належним чином наведено посилання на джерела інформації щодо використаних тверджень, відомостей, статистичних даних тощо. Порушень академічної доброчесності в тексті дисертації і наукових публікаціях, які висвітлюють основні результати дослідження, не виявлено.

Зауваження та рекомендації

Відзначивши позитивні сторони дисертаційної роботи, варто звернути увагу на певні дискусійні положення та рекомендації, а саме:

1. У роботі ґрунтовно досліджено сутність стратегічного управління банківською установою. Разом із тим доцільно було б більш чітко окреслити його відмінності від стратегічного управління цифровою трансформацією банку, зокрема, змісту цілей, інструментів та механізмів реалізації.

2. У дисертації комплексно проаналізовано процес цифрової трансформації банківських установ. Водночас було б доцільно більш детально дослідити вплив воєнного стану на темпи цифрової трансформації банків в Україні, зокрема на зміну їх стратегічних пріоритетів, інвестицій у цифрові технології та розвиток дистанційних сервісів.

3. У підрозділі 2.2 достатньо змістовно розглянуто тенденції цифрової трансформації банківських установ. Разом із тим доцільно було б провести

порівняльний аналіз особливостей цифрової трансформації державних, приватних та іноземних банків, що функціонують в Україні. Це дозволило б якісніше представити специфіку їх цифрового розвитку.

4. У підрозділі 3.1 автором запропоновано механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. Водночас доцільно було б більш ґрунтовно обґрунтувати взаємозв'язок між окремими інструментами цього механізму та показати їх комплексний вплив на ефективність реалізації цифрової стратегії банку.

5. При дослідженні концепції Banking-as-a-Service автором розкрито її переваги та можливості використання. Разом із тим бажано було б ширше проаналізувати потенційні ризики впровадження цієї моделі в діяльність українських банківських установ, зокрема з позицій інформаційної безпеки, регуляторних вимог та залежності від технологічних партнерів.

6. Автором запропоновано дорожню карту цифрової трансформації банківської установи, яка має практичне значення. Разом із тим доцільно було б конкретизувати очікувані результати реалізації кожного її етапу та визначити ключові показники, за допомогою яких можна оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Однак, наведені зауваження та побажання не впливають на загальну позитивну оцінку виконаної дисертаційної роботи, а мають передусім рекомендаційний характер для врахування у подальших дослідженнях.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Ринжука Дениса Ярославовича на тему «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням актуальної проблеми, містить оригінальні підходи до розв'язання теоретичних і практичних питань, пов'язаних з моделюванням ринку споживчого кредитування в сучасних умовах.

Зміст дисертації відповідає визначеній меті, поставлені здобувачем наукові завдання вирішено повною мірою, мету дослідження досягнуто. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам. Наукові положення, висновки та рекомендації повністю обґрунтовані, аргументовані, містять наукову новизну та пройшли необхідну апробацію на науково-практичних конференціях. У публікаціях здобувача знайшли відображення всі положення дисертації. Зважаючи на актуальність вирішених в дисертаційній роботі завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних сучасних методів наукових досліджень можна стверджувати, що дисертаційна робота Ринжука Дениса Ярославовича є завершеним, цілісним науковим дослідженням. Дисертація оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. №40.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування, за формою і змістом відповідає вимогам викладеним у 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 року №44.

Автор дисертації «Стратегічне управління цифровою трансформацією банківської установи» Ринжук Денис Ярославович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

Опонент:

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових технологій і
підприємництва
Сумського державного університету



Андрій СЕМЕНОГ