

Голові спеціалізованої вченої ради
ДФ 58.082.122
Західноукраїнського національного
університету,
доктору економічних наук, професору
Августину Руслану Ростиславовичу

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Богача Юрія Аркадійовича
на дисертацію Шкільняка Костянтина Михайловича на тему:
«Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової
економіки»**

**подану на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими
програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» виконана на актуальну тему, що зумовлено глибокою трансформацією фінансового сектору під впливом цифровізації, яка докорінно змінює традиційні моделі функціонування банківських установ. У сучасних умовах конкурентоспроможність банків дедалі більше визначається не лише фінансовими ресурсами, а й здатністю оперативно впроваджувати інноваційні технології, адаптувати бізнес-процеси та формувати нові цифрові сервіси для клієнтів. Особливої ваги ця проблематика набуває для України, де банківський сектор, попри активне впровадження цифрових рішень, характеризується нерівномірністю інноваційного розвитку, фрагментарністю управлінських підходів та наявністю інституційних обмежень. Водночас глобальне поширення фінтех-

рішень, відкритого банкінгу, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та цифрових екосистем формує нові вимоги до системи управління інноваційним розвитком банківського бізнесу.

Крім того, важливим є також потреба у вдосконаленні інституційного середовища, регуляторних механізмів та управлінських інструментів, що сприятимуть ефективній інтеграції банківського сектору у глобальний цифровий фінансовий простір. У контексті високої динаміки технологічних змін особливого значення набуває використання форсайт-підходів до прогнозування майбутніх трансформацій банківського середовища та своєчасного реагування на нові виклики. Таким чином, дослідження є своєчасним і практично значущим, оскільки спрямоване на розроблення науково обґрунтованих підходів до управління інноваціями як ключового чинника розвитку сучасного банківського бізнесу.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Положення дисертаційної роботи Шкільняка Костянтина Михайловича на тему: «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» логічно пов'язані між собою, мають внутрішню узгодженість і підкріплені як кількісними, так і якісними показниками системного аналізу практики управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифровізації економіки. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи забезпечується використанням комплексного поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного, структурно-функціонального, економіко-статистичного, компаративного аналізу, методів моделювання, стратегічного аналізу та прогнозування, що дало змогу всебічно дослідити процеси управління інноваціями в банківському бізнесі.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» за структурою та змістом є логічною, цілісною та повною мірою відповідає

поставленій меті й визначеним завданням дослідження. Структура роботи містить три розділи: 1) Теоретико-методичні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки; 2) Системний аналіз практики управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифровізації економіки; 3) Удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, у межах яких автору вдалося: розкрити сутність цифровізації економіки як сучасної парадигми її розвитку; узагальнити теоретичні підходи до інноватизації банківського бізнесу на засадах цифровізації; систематизувати механізми управління інноваціями в банківському бізнесі; дослідити тенденції та визначити ключові чинники впровадження інновацій у банківському секторі; здійснити компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах; оцінити сучасні технології управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційне забезпечення їх реалізації; обґрунтувати стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки; розробити напрями модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу; здійснити форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації та визначити перспективні вектори його подальшої трансформації.

Наукова новизна результатів дослідження.

Вперше розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, яка, на відміну від існуючих підходів, інтегрує зовнішні та внутрішні чинники інноваційного розвитку із ключовими етапами управління інноваціями, включаючи діагностику рівня цифровізації, ідентифікацію інноваційних трендів, сценарне прогнозування та ризик-менеджмент. Запропонований підхід дозволяє сформувати цілісну систему стратегічного управління інноваційними процесами в банківських установах та підвищити обґрунтованість управлінських рішень в умовах динамічного цифрового середовища.

Удосконалено теоретичні підходи до трактування сутності цифрової економіки та цифровізації банківської діяльності, що дозволило розглядати

цифрову економіку не лише як технологічний феномен, а як самостійну економічну систему, в межах якої цифрові дані, платформи, мережеві взаємодії та цифрова інфраструктура формують нову логіку створення вартості. На цій основі уточнено зміст банківських інновацій як системного результату інноваційної діяльності банку, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські трансформації.

Дістали подальшого розвитку науково-методичні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом систематизації механізмів їх реалізації через поєднання стратегічного та оперативного управління, а також обґрунтування структурно-компонентного підходу до формування інноваційної стратегії банківських установ. Важливим науковим результатом є також запропонований форсайт-підхід до прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу, що базується на сценарному моделюванні можливих траєкторій трансформації банківської діяльності в умовах цифровізації.

Удосконалено підходи до оцінювання технологій управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом розроблення системи критеріїв, що враховують економічну ефективність, технологічну доцільність, ризиковість та клієнтську цінність інноваційних рішень. Це дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності банківських установ та підвищувати результативність впровадження цифрових технологій у практику банківського менеджменту.

Практичне значення результатів дослідження.

Робота має виражене практичне спрямування, оскільки запропоновані у дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення систем управління інноваціями у банківських установах в умовах цифрової трансформації. Автором сформовано практичні підходи до розроблення стратегій інноваційного розвитку банків, модернізації управлінських механізмів впровадження цифрових технологій, адаптації міжнародного досвіду розвитку фінтех-рішень та формування ефективної інституційної підтримки

цифрової трансформації банківського сектору.

Практичне значення дослідження підтверджується тим, що його результати використано у діяльності банківських установ, зокрема Акціонерного товариства «Райффайзен Банк», Акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», а також ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛЮШН», де запропоновані підходи застосовано для вдосконалення процесів інноваційного управління, розвитку цифрових сервісів та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ.

Водночас результати дослідження знайшли практичне застосування у навчальному процесі Західноукраїнський національний університет під час викладання дисциплін «Цифрові технології управління бізнесом», «Управління проєктами», «Інноваційний менеджмент» та «Багаторівнева економіка», а також у процесі підготовки курсових і кваліфікаційних робіт за спеціальністю «Менеджмент». Це свідчить про належний рівень апробації отриманих результатів, їх наукову значущість і практичну придатність для використання як у банківському секторі, так і в освітньому середовищі.

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. Наукові положення дисертації Шкільняка Костянтина Михайловича повною мірою відображені у 11 наукових працях, серед них 4 статі, (3 з яких одноосібні) у наукових фахових виданнях, а також 7 публікацій за матеріалами конференцій.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Результати дослідження Шкільняка Костянтина Михайловича характеризуються положеннями, деякі з яких носять дискусійний характер, а саме:

1. Дискусійним видається авторський підхід до формування понятійно-категоріального апарату дослідження, зокрема у частині трактування сутності цифрової економіки та співвідношення категорій «цифровізація», «інноватизація» і «технологічна модернізація». Автор обґрунтовує цифрову економіку як окремий сектор економіки, у межах якого господарська діяльність здійснюється на основі цифрових технологій, а ключовими засобами виробництва виступають цифрові дані (С. 31-45) . Водночас такий

підхід не є беззаперечним, оскільки в сучасному науковому дискурсі досить поширеним є альтернативне трактування цифрової економіки не як окремого сектора, а як наскрізної трансформаційної характеристики всієї економічної системи, що охоплює всі її галузі, змінюючи логіку створення вартості, взаємодії економічних агентів і бізнес-моделі функціонування.

2. Дискусійним є питання універсальності форсайт-підходу, запропонованого для прогнозування інноваційного розвитку банківського бізнесу. Автор обґрунтовано розглядає форсайт як важливий інструмент стратегічного управління, що дає змогу моделювати можливі сценарії розвитку банківського сектору в умовах цифровізації (С. 210-235). Водночас, банківська сфера залежить від багатьох нестабільних чинників: регуляторних змін, монетарної політики, економічних криз, кіберзагроз, технологічних новацій, а в Україні також воєнних і геополітичних ризиків. Тому навіть обґрунтовані сценарії можуть швидко втрачати актуальність. Доцільно чіткіше визначити часові межі, умови ефективності та сферу застосування форсайт-підходу в банківському менеджменті.

3. Дискусійним є рівень розкриття кібербезпеки як складової управління інноваційним розвитком банків. Автор обґрунтовано пов'язує цифровізацію банківської діяльності зі зростанням вимог до захисту даних і враховує ризики у запропонованій моделі управління (С. 95-110; С. 169-205). При цьому кібербезпека розглядається переважно як супровідний чинник цифрової трансформації, хоча для банків вона має стратегічне значення, особливо за розвитку цифрового та відкритого банкінгу, API-рішень, мобільних сервісів і фінтех-екосистем. Захищеність цифрової інфраструктури, управління кіберризиками та захист даних впливають на впровадження інновацій, довіру клієнтів і конкурентоспроможність банку. Тому доцільно виокремити кібербезпеку в моделі автора як самостійний управлінський компонент або блок стратегічного ризик-менеджменту.

4. У дисертаційній роботі автор наголошує на ролі нормативного регулювання, цифрової ідентифікації, платіжної інфраструктури, відкритого банкінгу та безпечного обміну даними (С. 138-166; С. 169-205), однак не

конкретизує, які інституційні зміни мають бути пріоритетними у коротко- та середньостроковій перспективі і які суб'єкти відповідатимуть за їх впровадження.

5. Автор обґрунтовано відносить кадрові компетенції до внутрішніх чинників інноваційного розвитку та включає їх до концептуальної моделі управління інноваціями (С. 74-90; С. 169-190). Значна увага зосереджена на технологічних, стратегічних та інституційних аспектах, тоді як роль персоналу є мало розкрита. Водночас інновації в банках потребують не лише цифрових технологій, а й управління змінами, розвитку цифрових компетентностей, формування інноваційної культури та подолання опору персоналу. Тому автору доцільно було б ширше висвітлити питання цифрового лідерства, внутрішніх комунікацій, адаптації працівників і формування їх готовності до роботи в умовах цифрового банкінгу.

6. Доцільним вбачається більш детальне обґрунтування використання Scrum у структурі дослідження. Автор адаптує гнучку модель Scrum до управління інноваційними ІТ-проектами в банківському бізнесі (С. 28), водночас чітко не обґрунтовуючи, чому саме цей інструмент був обраний як складова загальної концепції управління інноваціями, яким чином він інтегрується в авторську модель та які його переваги для банківського сектору.

Незважаючи на дискусійний характер окремих авторських наукових підходів, результати дослідження мають наукову новизну, відповідають вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня, а сама робота демонструє належний рівень наукової зрілості здобувача.

Загальний висновок про дисертаційну роботу. Дисертація Шкільняка Костянтина Михайловича на тему: «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке характеризується високим теоретико-методологічним рівнем, науковою та практичною значимістю вирішення поставлених завдань, апробацією отриманих висновків та пропозицій, є належно оформленим, відповідає принципам академічної доброчесності, вимогам спеціальності 073 – Менеджмент.

Дисертаційна робота «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» за змістом, структурою, оформленням, апробацією результатів відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), який затверджений постановою КМУ від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, 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, а автор дисертації – Шкільняк Костянтин Михайлович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

**Кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського
національного університету**

Юрій БОГАЧ

