

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу

Микитюка Петра Петровича

на дисертацію

Шкільняка Костянтина Михайловича

**«Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової
економіки»,**

подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії з
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність обраної теми. Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює докорінні зміни у функціонуванні банківського сектору, трансформацію підходів до надання фінансових послуг, організації банківських процесів та взаємодії з клієнтами. Активне впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем, інтелектуальних сервісів і нових фінансових продуктів, а також посилення конкуренції з боку фінтех-компаній висувають нові вимоги до управління інноваційною діяльністю банківських установ.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування сучасних організаційно-управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективне впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності банків та їх адаптацію до динамічних змін цифрового середовища. Наукове обґрунтування моделей управління інноваціями є необхідною передумовою сталого розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової економіки.

Дисертаційне дослідження Шкільняка К. М. є своєчасним, має вагоме теоретичне та практичне значення й відповідає сучасним потребам розвитку фінансового сектору.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх достовірність.

Аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічними та достовірними. Їх аргументованість забезпечена використанням комплексу сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких системний, структурно-функціональний,

економіко-статистичний, порівняльний аналіз, моделювання, стратегічний аналіз і прогнозування.

Автором проведено комплексне дослідження проблем управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової трансформації, що дозволило поглибити теоретико-методичні засади досліджуваної проблематики, здійснити ґрунтовний аналіз сучасної практики функціонування банківських установ та обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління інноваційним розвитком.

Достовірність отриманих результатів підтверджується їх логічною узгодженістю, послідовним розв'язанням поставлених завдань, а також достатнім рівнем апробації. Основні результати дослідження висвітлено в 11 наукових працях, з яких 4 статті опубліковано у фахових наукових виданнях України, а 7 публікацій представлено у збірниках тез науково-практичних конференцій, що свідчить про належний рівень їх наукового оприлюднення.

3. Оцінка змісту та завершеності дисертації.

Сформульовані у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації ґрунтуються на сучасних теоретико-методичних підходах до управління інноваціями в банківському бізнесі, узагальненні положень вітчизняних і зарубіжних науковців та використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Основні положення дисертації відповідають обраній темі дослідження та забезпечують досягнення поставленої мети. У роботі комплексно досліджено теоретичні засади цифровізації економіки та їх вплив на розвиток банківського сектору, розкрито концептуальні засади інноватизації банківського бізнесу й обґрунтовано сучасні механізми управління інноваціями.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, розкрито вплив цифровізації на функціонування банківського сектору та обґрунтовано механізми управління інноваційною діяльністю із застосуванням сучасних методичних підходів.

У другому розділі здійснено системний аналіз сучасної практики управління інноваціями в банківському бізнесі, визначено основні чинники інноваційного розвитку, проведено порівняльний аналіз інноватизації банківського сектору України та зарубіжних країн, а також оцінено сучасні технології управління інноваційною діяльністю банківських установ.

У третьому розділі запропоновано науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі, обґрунтовано стратегічні підходи до розвитку інноваційної діяльності банківських установ, визначено напрями модернізації технологій управління інноваційним розвитком та використання форсайт-прогнозування для формування перспектив розвитку банківського сектору.

У цілому структура дисертаційної роботи є логічною, послідовною та забезпечує комплексне розкриття теми дослідження — від теоретичного обґрунтування проблематики до формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління інноваціями в банківському бізнесі.

4. Наукова новизна результатів і достовірність наукових положень, дисертаційної роботи

Дисертантом на основі детального вивчення літературних джерел:

уперше:

- розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, яка передбачає інтеграцію системи зовнішніх (технологічні тренди, регуляторні зміни, конкурентне середовище, трансформація клієнтських потреб) і внутрішніх (ресурсний потенціал банку, кадрові компетенції, технологічна інфраструктура) факторів з етапами управління інноваціями (діагностика стану цифровізації, ідентифікація інноваційних трендів, сценарне прогнозування розвитку, ризик-менеджмент), що забезпечує формування цілісної системи управління інноваційним розвитком банків та підвищення ефективності їх діяльності, якості клієнтського обслуговування, рівня безпеки операцій і конкурентоспроможності на фінансовому ринку;

- запропоновано форсайт-підхід до прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу, який ґрунтується на сценарному моделюванні розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі та передбачає формування альтернативних сценаріїв трансформації банківської діяльності (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) з урахуванням технологічних, регуляторних і ринкових факторів цифровізації, що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень щодо управління інноваційними процесами в банках;

удосконалено:

- теоретичні підходи до визначення сутності цифрової економіки шляхом обґрунтування її як цілісної економічної системи, у якій цифрові технології виступають ключовими факторами виробництва, обміну й управління економічними процесами, з виокремленням її структурних елементів (дані, цифрові платформи, екосистеми, інфраструктура) та визначенням їх ролі у формуванні економічних відносин, що відображають процеси створення цифрової вартості, і, на відміну від існуючих підходів, забезпечують комплексне розуміння закономірностей її розвитку;

- теоретико-методичні підходи до цифровізації банківської діяльності шляхом розроблення поетапної моделі її реалізації (оцінка цифрової зрілості - вибір стратегії впровадження технологій — оцінювання ефективності) із визначенням критеріїв переходу між етапами, що, на відміну від існуючих, забезпечує адаптивність процесу цифрової трансформації до внутрішніх характеристик банків;

- теоретико-методичні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом конкретизації механізму їх реалізації через поєднання стратегічного планування, інструментів управління інноваційним портфелем та системи оцінювання ризиків, що забезпечує інтеграцію системного, стратегічного та інструментального компонентів, спрямованих на узгоджене використання ресурсів, підвищення конкурентоздатності та мінімізацію ризиків інноваційної діяльності банку;

- підходи до оцінювання технологій управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом розроблення системи критеріїв (економічної ефективності, технологічної доцільності, ризиковості та клієнтської цінності) та інтегрального показника їх оцінювання з можливістю ранжування інноваційних технологій, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує системне оцінювання інноваційних технологій з урахуванням їх комплексного впливу на результати діяльності банків;

- структурно-компонентний підхід до стратегічного управління інноваціями в банківських установах шляхом виокремлення ключових елементів такого управління (цілі інноваційного розвитку, інвестиції в технології, управління персоналом, аналіз ризиків), що, на відміну від існуючих підходів, підвищує узгодженість інноваційної діяльності зі стратегічними цілями банку та формує системний характер управління інноваційними процесами в банківських установах;

- ресурсно-інструментальне забезпечення розвитку інновацій у банківському секторі України шляхом встановлення взаємозв'язку між видами ресурсів та відповідними інструментами їх реалізації та визначенням їх впливу на результативність інноваційної діяльності банків через систему показників ефективності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує цілісність узгодженість процесів впровадження інновацій у банківському секторі;

- науково-методичний підхід до оцінювання сценаріїв інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації з використанням матриці ризиків та алгоритму їх кількісної та якісної оцінки, що, на відміну від існуючих підходів, створює аналітичне підґрунтя для підвищення стійкості банків до технологічних, фінансових і кадрових викликів;

набули подальшого розвитку:

- підходи до аналізу впровадження інновацій у банківському бізнесі з урахуванням системи індикаторів ефективності інноваційної діяльності банків та їх динаміки і шляхом формування комплексної системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність інноваційної діяльності банків, а також урахування впливу сучасних викликів (економічна нестабільність, воєнні

ризика, регуляторні трансформації), що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує більш повне врахування умов функціонування банківського сектору та адаптацію інноваційних стратегій до процесів цифровізації в Україні;

- підходи до компаративного аналізу інноватизації банківського бізнесу із застосуванням кластеризації країн за рівнем цифровізації та інноваційної активності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує більш глибоке виявлення закономірностей розвитку банківських інновацій у різних країнах та можливостей їх адаптації в Україні;

- підходи до управління інноваційними ІТ-проектами в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки шляхом адаптації гнучкої моделі Scrum до специфіки банківського сектору з урахуванням вимог регуляторного середовища та особливостей управління ризиками у банківській діяльності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує підвищення адаптивності, швидкості впровадження інновацій та ефективності використання ресурсів.

5. Значущість результатів дослідження для науки й практики та можливі шляхи їх використання

Наукові результати дисертаційної роботи мають важливе теоретичне та практичне значення. Теоретична цінність полягає в поглибленні наукових підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі та розвитку положень щодо впливу цифрових технологій на функціонування банківського сектору. Практична значущість роботи визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління інноваціями в банківських установах, підвищення ефективності впровадження цифрових продуктів і технологій, а також забезпечення адаптивності банків до сучасних умов цифрової економіки.

6. Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження підтверджується їх використанням у діяльності банківських установ та суб'єктів господарювання. Зокрема, окремі положення і практичні рекомендації автора впроваджено в діяльність АТ «Райффайзен Банк» (довідка № 85-35 від 20.11.2025р.), АТ «Державний ощадний банк України» (довідка № 117.01-

08/166647/2025 від 30.12.2025р.) та ТОВ «БІЗНЕС ЕВОЛЮШН» (довідка № 160 від 31.12.2025р.). Результати дисертаційної роботи також можуть бути використані в подальших наукових дослідженнях, присвячених питанням удосконалення механізмів управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

7. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, достатньо повно висвітлені в наукових публікаціях автора та пройшли належну апробацію на науково-практичних конференціях.

Результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях, з яких 4 статті – у фахових наукових виданнях України та 7 публікацій – у збірниках тез доповідей науково-практичних конференцій. Опубліковані праці відображають основні положення дисертації, підтверджують достатній рівень апробації результатів дослідження та відповідають встановленим вимогам до наукових публікацій.

8. Дотримання академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи та опублікованих за її результатами наукових праць дає підстави стверджувати, що автором дотримано принципів академічної доброчесності. У роботі належним чином оформлено посилання на використані наукові джерела, нормативні матеріали та результати досліджень інших авторів. Запозичення без відповідного посилання, а також ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження не встановлено. Дисертаційна робота виконана самостійно та відповідає вимогам академічної доброчесності, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи і її окремих положень

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Шкільняка Костянтина Михайловича «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», як таку, що виконана на належному теоретико-

методичному та прикладному рівні, слід зазначити, що, як і будь-яка значна за обсягом і складністю наукова праця, вона містить окремі дискусійні положення, які потребують додаткової аргументації або уточнення під час прилюдного захисту.

1. У першому розділі автор ґрунтовно розкрив теоретичні засади цифрової трансформації банківського сектору та механізми управління інноваціями. Водночас окремі положення потребують більшої формалізації, зокрема деталізації структурно-логічної моделі механізму управління інноваціями, чіткішого відображення взаємозв'язків між елементами системи управління інноваційною діяльністю, а також розроблення інтегрального показника оцінювання рівня інноваційного розвитку банків і конкретизації алгоритму практичної реалізації запропонованих підходів.

2. У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз тенденцій цифровізації та інноваційного розвитку банківського сектору. Разом із тим результати дослідження мають переважно описово-аналітичний характер і потребують більшої формалізації. Доцільно було б доповнити дослідження системою кількісного оцінювання рівня інноваційного розвитку банків та застосувати методи кореляційно-регресійного або багатофакторного аналізу для обґрунтування управлінських рекомендацій.

3. У третьому розділі наведено прогнозування розвитку банківського сектору із застосуванням трендових моделей. Водночас доцільно було б детальніше обґрунтувати методику побудови прогнозних моделей, подати оцінку їх достовірності та здійснити порівняння з альтернативними сценаріями прогнозування, що підвищило б наукову аргументованість отриманих результатів.

Представлений підхід до прогнозування потребує більш ґрунтовного методичного обґрунтування та статистичної перевірки отриманих результатів, що дозволило б підвищити наукову аргументованість і достовірність сформованих прогнозних оцінок.

Висловлені зауваження та дискусійні положення мають переважно уточнювальний характер, спрямовані на подальше вдосконалення окремих методичних і прикладних аспектів дослідження та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

10. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам

Дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають важливе теоретичне та практичне значення. Проведене дослідження забезпечило досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань, а отримані результати характеризуються належним рівнем достовірності, обґрунтованості та наукової новизни.

За актуальністю теми, науковою новизною, практичним значенням одержаних результатів, повнотою їх висвітлення в наукових публікаціях, а також дотриманням принципів академічної доброчесності дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», а її автор, Шкільняк Костянтин Михайлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю «Менеджмент».

Рецензент:

Професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
д-р екон. наук, професор

Петро МИКИТЮК

