

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Шкільняк Костянтин Михайлович, 1982 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2005 році Тернопільську академію народного господарства за спеціальністю «Ревізія і контроль», виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада ДФ 58.082.122 створена згідно наказу ректора Західноукраїнського національного університету №348 від 28.05.2026 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 9 від 27.05.2026 року) у складі:

Голови разової
спеціалізованої вченої
ради –

Руслана АВГУСТИНА, доктора економічних наук, професора, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Рецензентів –

Петра МИКИТЮКА, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.
Юрія БОГАЧА, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Офіційних опонентів –

Вікторії КОВАЛЕНКО, доктора економічних наук, професора, професора кафедри банківської справи Одеського національного економічного університету.
Богдана ПШИКА, доктора економічних наук, професора, професора кафедри фінансових технологій та консалтингу Львівського національного університету імені Івана Франка.

на засіданні 04 серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Шкільняку Костянтину Михайловичу на підставі публічного захисту дисертації «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Дисертацію виконано в Західноукраїнському національному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Тернопіль.

Науковий керівник Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, викладені в дисертації, зроблені автором особисто. З метою забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів дисертаційної роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Дисертаційна робота виконана українською мовою.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, удосконаленні науково-методичних підходів до управління банківськими інноваціями й обґрунтуванні стратегічних орієнтирів розвитку банківського сектору на основі використання інструментів форсайт-прогнозування.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

Вперше:

– розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, яка, на відміну від існуючих підходів, 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 обґрунтованості управлінських рішень на основі інтеграції стратегічних, інноваційних і ризик-орієнтованих компонентів розвитку банку в умовах динамічного цифрового середовища;

– 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, а також створює можливість кількісного оцінювання траєкторій розвитку банківського сектору та адаптації стратегій до умов невизначеності;

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;

– науково-практичні підходи до імплементації зарубіжного досвіду інноваційного розвитку банківського бізнесу в Україні шляхом обґрунтування комплексу пріоритетних напрямів, що включають запровадження цифрових платформ для міжнародних платежів, розвиток мобільного банкінгу та цифрових гарантів, стимулювання фінтех-інновацій, а також формування цифрових фінансових супермаркетів з урахуванням специфіки функціонування вітчизняного фінансового сектору, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує підвищення ефективності, доступності та інноваційності банківських послуг;

– 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 і 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:

– теоретичні засади цифрового банкінгу шляхом уточнення його ролі як системоутворюючого елемента цифрової банківської системи, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє розглядати його не лише як канал обслуговування, а як ключовий інструмент трансформації банківської діяльності у цифровому середовищі;

– 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, військові ризики, 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 IT-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.

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 073 – Менеджмент. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертації теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій для вдосконалення управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Запропоновані підходи можуть бути використані банківськими установами при формуванні стратегій інноваційного розвитку, впровадженні цифрових фінансових технологій, модернізації систем управління інноваційною діяльністю і підвищенні конкурентоспроможності банківських установ.

Дисертаційна робота є складовою наукових досліджень Західноукраїнського національного університету (довідка №21/43-2026 від 21 квітня 2026 року), зокрема, у підготовці фундаментальних наукових досліджень: «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (2023-2025 рр.; державний реєстраційний номер 0122U200784) і «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (2022-2027 рр.; державний реєстраційний номер 0123U103562)..

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються у діяльності: Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-26/854 від 16.04.2026 р.) при викладанні дисциплін «Цифрові технології управління бізнесом» та «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Багаторівнева економіка»; ТОВ «Бізнес Еволюшн» (довідка 160

від 31.12.2025 року) щодо використання запропонованих автором технології інновацій банківського бізнесу на засадах цифровізації а також модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу; АТ «Райффайзен Банк» (довідка 85-35 від 20.11.2026 року) щодо застосування стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі, що дає змогу узгодити інноваційні ініціативи з довгостроковими цілями розвитку банку, посилити інтеграцію цифрових рішень у корпоративній та бізнес стратегіях, підвищити керованість інноваційного портфеля, а також модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківському бізнесу, використання форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації; АТ «Ощадбанк» (довідка 117.01-08/166647/2025 від 30.12.2025 року) щодо форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації, та шляхів модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах.

Дисертація у частині структури, змісту, загального обсягу та кількості наукових публікацій, що висувається до здобувача ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України та є результатом науково-дослідної роботи, що характеризується належним науково-методичним рівнем її виконання. Під час рецензування не виявлено ознак академічного плагіату та інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійний характер виконаного дослідження та дотримання норм академічної доброчесності.

Кваліфікаційна робота написана діловою українською мовою, містить анотації українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Повний обсяг дисертаційної роботи викладено на 232 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел налічує 158 найменувань, 5 додатків розміщено на 5 сторінках.

Здобувач має 11 наукових праць загальним обсягом 3.43 друк. арк. (3.15 авторських друк. арк.), серед яких 4 праці - у наукових фахових виданнях України обсягом 1.79 друк. арк. (1.29 авторських друк. арк.) та 7 праць апробаційного характеру загальним обсягом 1,64 друк. арк. (1.42 авторських друк. арк.), у тому числі:

У наукових фахових виданнях:

1. Шкільняк К.М. Теоретичні основи сучасної парадигми цифровізації української економіки. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 106–115. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1597> (0,66 друк.арк.), DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.111>

2. Шкільняк К.М. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С. 84-92. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Kostyantyn-Shkilniak-84-92.pdf (0,4 друк. арк.), DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-84-92

3. Шкільняк К.М. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №4 С.12-16. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2160> (0,23 друк.арк.), DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-1>

4. Шкільняк К.М., Монастирський Г.Л. Управління інноваціями як стратегічний фактор розвитку банківської сфери. Журнал «Економічний аналіз». 2025 том 35 №4. С.531-541. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6533>, DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.531>

У інших виданнях апробаційного характеру

5. Шкільняк К.М. Інновації в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. (0,21 друк.арк.)

6. Шкільняк К.М. Сутність банківських інновацій та управління ними Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 202-207. (0,25 друк.арк.)
7. Шкільняк К.М. Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 листопада 2023 року, Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2023. С.179-181. (0,2 друк.арк.)
8. Шкільняк К.М. Цифрова економіка як новий тип економіки її витoki та умови становлення Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. С. 396-401. (0,27 друк.арк.)
9. Л. Кислюк, Н. Леонідова, К. Шкільняк Інформаційний менеджмент підприємств в умовах цифровізації Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 року, ПДАУ, Полтава 2024, С. 236-240. (0,22 друк.арк.)
10. Шкільняк К.М., Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2024, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. (0,22 друк.арк.)
11. Шкільняк К.М. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Збараж, 2025. С. 279-284. (0,27 друк.арк.)

У дискусії взяли участь всі члени спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці і висловили зауваження:

Голова ради: **Руслан АВГУСТИН**, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Рецензент: **Петро МИКИТЮК**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Зауваження:

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 багатofакторного аналізу для обґрунтування управлінських рекомендацій.

Рецензент: **Юрій БОГАЧ**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Зауваження:

1. 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.

2. Доцільним вважається 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.

Опонент: **Вікторія КОВАЛЕНКО**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи Одеського національного економічного університету. Зауваження:

1. Значна частина дослідження присвячена цифровізації, фінтеху, відкритому банкінгу, блокчейну та іншим технологіям, однак іноді акцент зміщується з управління інноваціями на опис технологічних рішень. Доцільно було б сильніше показати саме управлінські механізми, зокрема: організацію інноваційної діяльності банку; систему прийняття інноваційних рішень; управління інноваційним портфелем; управління змінами та ризиками цифрової трансформації; формування інноваційної культури банку. Це особливо важливо для спеціальності 073 «Менеджмент».

2. У роботі використано статистичні матеріали НБУ, Світового банку, OECD та інших джерел, однак із представлених матеріалів не зовсім зрозуміло, наскільки широко використано реальні кейси конкретних банків та результати їх порівняльного оцінювання. Слід було б доповнити дослідження більш глибоким аналізом практики провідних банків України (ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, monobank, ПУМБ тощо), використовуючи систему кількісних показників їх цифровізації та інноваційної активності.

Опонент: **Богдан ПШИК**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу Львівського національного університету імені Івана Франка. Зауваження:

1. Дещо спірною є позиція автора щодо сутності цифрової економіки як окремого сектору економіки країни, оскільки авторське трактування цього поняття (с. 47) недостатньо узгоджується з наявними підходами до класифікації інституційних секторів економіки, визначеними наказом Державної служби статистики України № 378 від 03.12.2014 року, а також потребує конкретизації в частині визначення інституційних одиниць, які функціонують в межах цифрової економіки, та характеру їх економічної діяльності.

2. Цікавим є пропонований автором форсайт-підхід до прогнозування сценаріїв розвитку банківського бізнесу (підр. 3.3, с. 197-203), для відображення яких обрано два ключових індикатори – динаміку розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та обсяги електронних платежів. Однак ця розробка набула б ще більш прикладного значення, якби автор розширив перелік індикаторів для прогнозування, додатково увівши такі, що характеризують операційну ефективність, ризики та безпеку, вплив регуляторних змін та чинників впливу макросередовища на функціонування банківського сектору.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради,

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Шкільняку Костянтину Михайловичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої вченої ради



ARV

Руслан АВГУСТИН