

ВІДГУК

доктора економічних наук, професора,
професора кафедри банківської справи

КОВАЛЕНКО Вікторії Володимирівни

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.

Стрімкий розвиток цифрової економіки докорінно змінює умови функціонування банківського бізнесу, трансформуючи традиційні підходи до надання фінансових послуг, взаємодії з клієнтами та управління бізнес-процесами. Цифровізація фінансового сектору, поширення фінтех-технологій, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів та технології блокчейн формують нові вимоги до конкурентоспроможності банківських установ і спонукають їх до впровадження інновацій.

В умовах глобалізації фінансових ринків та посилення конкуренції між банками і небанківськими фінансовими установами інновації стають ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас цифрова трансформація банківського бізнесу супроводжується появою нових ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом персональних даних, регуляторними обмеженнями та необхідністю адаптації організаційних структур до нових технологічних викликів.

Особливої актуальності проблема управління інноваціями в банківському бізнесі набуває в Україні в умовах воєнного стану, необхідності забезпечення безперервності надання фінансових послуг, розвитку дистанційних каналів обслуговування клієнтів та інтеграції в європейський цифровий простір.

Відтак, дисертаційне дослідження Шкільняка Костянтина Михайловича

має безумовну науково-практичну цінність, є актуальним та перспективним для розвитку теорії та методики управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

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

Аналіз основного змісту дисертації дає підстави стверджувати, що здобувачем правильно обрані об'єкт, предмет, мета дослідження, що дозволило чітко визначити глобальні завдання, виконати їх у повному обсязі, про що свідчать отримані результати, сформульовані висновки і рекомендації, які поетапно висвітлено в 11 наукових публікаціях автора, з яких 4 відображають основні наукові результати дисертації, 7 – апробаційного характеру.

Дисертаційна робота Шкільняка К. М. докладно й доказово розкриває вихідні науково-теоретичні положення, що визначають позицію автора. Здобувачем чітко визначено методологічну і теоретичну основи наукового пошуку.

Структура роботи відзначається логічною продуманістю, збалансованістю складових частин і підпорядкована реалізації основних завдань дослідження.

3. Оцінка змісту та завершеності дисертації.

Сформульовані у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації базуються на теоретико-методологічних засадах науки менеджменту, узагальненні існуючих ідей та поглядів сучасних вітчизняних та зарубіжних учених, використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів.

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертації є теоретично та практично обґрунтованими. Це підтверджується достатньою кількістю опрацьованих здобувачем наукових праць зарубіжних та українських дослідників.

Основні положення й висновки дисертаційного дослідження відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, що висуваються до

дисертаційних робіт. У дисертації було успішно реалізовано поставлену мету, що полягає в розвитку теоретико-методологічних засад управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки й обґрунтуванні науково-практичних підходів до удосконалення механізму управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

Розкриттю теми дослідження та виконанню поставлених завдань сприяла логічно вибудована структура дисертації. Так, у роботі було: обґрунтовано теоретико-методичні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки; проведено системний аналіз практики управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифровізації економіки; запропоновано напрями удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

У цілому, наукові результати, отримані в дисертації, є достовірними, науково обґрунтованими та аргументованими. Вони базуються на детальному аналізі теоретичних досліджень та практичних напрацювань.

У першому розділі: розкрито сутність цифровізації економіки як сучасної парадигми її розвитку, а також її сутності, напрямків, секторального впливу та управлінських аспектів трансформації банківського бізнесу; обґрунтовано концепцію інноватизації банківського бізнесу на засадах цифровізації та стратегічного управління інноваційним розвитком; досліджено механізми управління інноваціями в банківському бізнесі: системний, комплексний та інструментальний підходи до забезпечення дієвості управлінських рішень; виявлено сучасні тенденції та чинники інноваційного розвитку банківського бізнесу в контексті трансформації системи управління банківською діяльністю.

У другому розділі: визначено тенденції та чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в умовах сучасних викликів та трансформації системи управління банківською діяльністю; здійснено компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах в контексті розвитку сучасних моделей управління; проведено оцінку технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками.

У третьому розділі: обґрунтовано стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки та забезпечення адаптивності управлінських систем; розроблено напрями модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах на засадах організаційно-управлінських трансформацій; здійснено форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації і визначити перспективні вектори його подальшої трансформації.

Усі наведені в дисертаційній роботі рисунки і таблиці змістовні, мають пояснення та обґрунтування. Ґрунтовність наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, сформульованих у дисертації, визначається комплексним аналізом нормативно-правових актів та інших офіційних документів, а також застосуванням низки загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Для виконання поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні економіко-математичні методи, що забезпечило комплексне вивчення процесів інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Для дослідження інноваційної діяльності банків як цілісної системи, що охоплює технологічні, організаційні, інституційні та інформаційні складові управління інноваціями, використано системний і структурно-функціональний підходи. Їх застосування дало змогу розробити концептуальну модель управління інноваціями в банківському бізнесі. Економіко-статистичні методи, зокрема структурний, динамічний і порівняльний аналіз, використано для виявлення тенденцій інноваційного розвитку банківського сектору, оцінювання динаміки впровадження цифрових технологій та визначення чинників, що впливають на інноваційну активність банківських установ. Застосування методів компаративного аналізу дозволило здійснити порівняння рівня інноваційного розвитку банківського бізнесу в Україні та за кордоном, виявити особливості функціонування моделей цифрового банкінгу й окреслити можливості використання міжнародного досвіду у вітчизняній практиці. Методи економіко-математичного моделювання

та аналітичного оцінювання використано для дослідження сучасних технологій управління інноваціями, визначення ефективності інноваційних рішень і обґрунтування напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком банків. Для формування перспективних напрямів розвитку банківського бізнесу в умовах цифровізації застосовано методи стратегічного аналізу та прогнозування, які дали змогу обґрунтувати стратегічні підходи до управління інноваціями та сформулювати форсайт-прогноз середовища інноваційного розвитку банківської діяльності.

Інформаційну і фактологічну базу дослідження становили офіційні статистичні, аналітичні та нормативно-правові джерела, а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової економіки, фінансових інновацій і трансформації банківського бізнесу. Статистичну основу дослідження сформовано на підставі даних: Національного банку України щодо показників діяльності банківської системи, розвитку цифрового банкінгу, безготівкових платежів, платіжної інфраструктури та інноваційних банківських технологій; Державної служби статистики України щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізації економіки і фінансового сектору; Світового банку, OECD, European Central Bank щодо тенденцій цифровізації фінансового сектору, розвитку фінтеху та інноваційних фінансових технологій тощо.

Поставлені дисертантом завдання розкривають мету дослідження. У роботі наведено дані щодо апробації результатів на науково-практичних конференціях та впровадження методичних розробок автора у практичну діяльність банківських установ.

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 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:

– 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 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 ІТ-проєктами 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.

Значення одержаних результатів для науки визначається тим, що наукові здобутки автора складають основу для подальших наукових досліджень обраної проблематики, зокрема у напрямі реалізації наданих Шкільняком К. М. пропозицій щодо удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

6. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові висновки та теоретичні положення дисертаційної роботи фактично доведені до рівня конкретних пропозицій і практичних рекомендацій для використання в сфері банківської діяльності. Зокрема, результати дослідження були використані в практичній діяльності Акціонерного товариства «Райффайзен Банк» (довідка №85-35 від 20.11.2025 року); Акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (довідка №117.01-08/166647/2025 від 30.12.2025 року); Товариства з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» (довідка №160 від 31.12.2025 року). Отримані результати можуть бути використані для подальших науково-дослідних розробок теоретико-методологічних питань, пов'язаних із удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

7. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.

Обґрунтованість та достовірність положень, рекомендацій, висновків, дисертаційної роботи підтверджуються їх апробацією на всеукраїнських і міжнародних наукових конференціях, а також публікацією наукових праць у фахових виданнях за темою дисертації. У них достатньо повно відображені результати дисертаційного дослідження.

Основні положення дисертації Шкільняка Костянтина Михайловича достатньо повно висвітлені в 11 наукових та науково-методичних працях (у тому числі 9 одноосібних), з них: 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань, 7 праць, які засвідчують апробацію результатів дисертації. Опубліковані автором праці написані на високому науковому рівні та відповідають встановленим вимогам.

8. Зауваження щодо змісту дисертації.

В цілому, позитивно оцінюючи наукове і практичне значення отриманих дисертантом результатів, слід відмітити ряд дискусійних положень і зауважень до змісту роботи.

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.

3. У роботі згадуються ризики кібербезпеки та воєнні виклики, однак ця проблематика не виглядає наскрізною для всієї дисертації. В умовах цифрової економіки та війни питання кіберстійкості банківських систем стають одним із ключових чинників успішності інноваційного розвитку. Доцільно було б розширити аналіз ризиків цифровізації шляхом виокремлення блоку кібербезпеки, операційної стійкості банків та управління ризиками цифрових інновацій.

Загалом подані зауваження не впливають на цінність дослідження, яке виконане на достатньо високому науковому рівні. Дисертація виконана українською мовою, оформлена у повній відповідності з нормами і правилами, є завершеною науково-дослідною роботою. Відзначені вище дискусійні моменти, недоліки і неточності не знижують наукову новизну та достовірність отриманих результатів автора і не впливають на загальну оцінку роботи, яка оцінена нами позитивно.

9. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Костянтина Михайловича Шкільняка «Управління

інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить нові положення та науково обґрунтовані результати, що розв'язують важливе науково-практичне завдання.

Проведене дослідження забезпечило досягнення поставленої мети та завдань, а апробація та використання результатів дослідження підтвердили їх достовірність та обґрунтованість.

Таким чином, з огляду на актуальність теми дисертації, її наукову новизну, практичне значення результатів та повноту їх викладу у наукових працях, а також відсутність порушень академічної доброчесності, вважаю, що дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 року № 44), а її автор – Костянтин Михайлович Шкільняк – заслуговує на присудження наукового ступеня доктор філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент,
доктор економічних
наук, професор кафедри
банківської справи,
Одеський національний
економічний університет



Вікторія КОВАЛЕНКО

