

## ЗАТВЕРДЖУЮ

проректор з наукової роботи

Західноукраїнського

національного університету

Микола ДИВАК



(підпис)

2026 р.

## ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

## ВИТЯГ

із протоколу засідання кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

від 30 квітня 2026 р., протокол № 15

**ПРИСУТНІ:** в. о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Руслан АВГУСТИН**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Алла ВАСІНА**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Тетяна ЖЕЛЮК**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, доцент **Аліна ЖУКОВСЬКА**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Алла МЕЛЬНИК**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор

**Петро МИКИТЮК**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, професор **Сергій НАДВИНИЧНИЙ**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, професор **Євген КАЧАН**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Юрій БОГАЧ**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Ірина ДЕМКІВ**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Олена ДУДКІНА**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Ольга ДЯКІВ**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Наталія КОТИС**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Андрій КОЦУР**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Світлана КРАМАРЧУК**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р екон. наук, доцент **Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Жанна КРИСЬКО**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Лідія КРУП'ЯК**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р філософії, доцент **Юлія МИКИТЮК**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Тамара ПОПОВИЧ**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, **Ірина СМАЧИЛО**; ст. викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. ф. **Дмитро ХУДИК**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, канд. екон. наук, доцент **Інна ЧИКАЛО**.

## **ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

Обговорення дисертаційної роботи Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» щодо її рекомендації до захисту.

### **СЛУХАЛИ:**

1. Доповідь Шкільняка Костянтина Михайловича за результатами виконання дисертаційної роботи на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Шкільняк К. М. доповів про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну, отримані теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист та їх апробацію.

2. Учасниками засідання кафедри до здобувача були поставлені 17 запитань, на які здобувач дав вичерпні відповіді. Зокрема:

#### **Д-р екон. наук, професор Петро МИКИТЮК:**

1. Які стратегічні напрями інноваційного розвитку банківського бізнесу в Україні та в діяльності банків є, на Вашу думку, пріоритетними?

2. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на інноваційний розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки?

#### **Д-р екон. наук, доцент Аліна ЖУКОВСЬКА.:**

1. У чому полягає основна ідея моделі управління інноваційним розвитком та які переваги її впровадження для банківського бізнесу?

#### **Канд. екон. наук, доцент Світлана КРАМАРЧУК:**

1. Які сильні та слабкі сторони функціонування банків Ви можете виокремити?

**Канд. екон. наук, доцент Юрій БОГАЧ:**

1. Як Ви трактуєте поняття «банківська інновація»?

**Д-р екон. наук, професор Сергій НАДВИНИЧНИЙ:**

1. Які сценарії прогнозу розвитку банківського бізнесу Ви можете виокремити та у чому полягають їх основні відмінності?

**Канд. екон. наук, професор Євген КАЧАН:**

1. Наскільки страхування сприяє підвищенню фінансової стабільності банківського бізнесу?

**Д-р екон. наук, професор Алла ВАСІНА:**

1. Які елементи зарубіжного досвіду управління інноваційним розвитком банківського бізнесу доцільно впровадити в Україні?

2. Наскільки зарубіжний досвід управління банківськими інноваціями випереджає вітчизняну практику?

**Д-р екон. наук, доцент Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА:**

1. Які методи управління інноваціями Ви розглядаєте у своєму дослідженні?

**Канд. екон. наук, доцент Ірина СМАЧИЛО:**

1. Які сучасні технології банківського бізнесу Ви вважаєте найбільш ефективними та які переваги вони забезпечують для банківської діяльності?

**Канд. екон. наук, доцент Ірина ДЕМКІВ:**

1. Чи розглядаються кіберризики як складова SWOT-аналізу ефективності управління інноваціями у банківському бізнесі України?

**Д-р екон. наук, професор Тетяна ЖЕЛЮК:**

1. Які пріоритети інноваційного розвитку банківського бізнесу Ви вбачаєте в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України?

**Д-р філософії, доцент Юлія МИКИТЮК:**

1. Які інноваційні технології були впроваджені у Вашому банку в межах цифрової трансформації банківської діяльності?

**Канд. екон. наук, доцент Олена ДУДКІНА:**

1. Де апробовані результати Вашого дослідження?

**Д-р екон. наук, професор Руслан АВГУСТИН:**

1. Яким чином можна оптимізувати модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу із збереженням кадрового потенціалу?

2. Які суперечності існують між інноваційним розвитком банків та збереженням кадрового потенціалу?

### **3. ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА:**

**Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ (науковий керівник),** зазначив що здобувачем Шкільняком Костянтином Михайловичем повністю виконано освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент», про що свідчить академічна довідка аспірантури. Дисертація Шкільняка Костянтина Михайловича була подана на кафедру 09.04.2026 року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що відповідає затвердженій Вченою радою темі (протокол № 3 від 09.11.2022 р.) та поставленій меті, характеризується єдністю змісту, науковістю та логікою викладу матеріалу, широким застосуванням загальнонаукових та конкретних методів дослідження.

У своєму виступі науковий керівник наголосив, що актуальність дисертаційної роботи зумовлена не лише швидкими темпами впровадження цифрових технологій у банківському секторі, а й необхідністю постійного вдосконалення бізнес-моделей для забезпечення стійкості та розвитку фінансових установ.

У процесі написання дисертаційної роботи автор використав системний міждисциплінарний підхід, що ґрунтується на засадах теорії управління, фінансового менеджменту та цифрової економіки. Аспіранту 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 і визначити ключові чинники впровадження інновацій у банківському бізнесі. Водночас, дисертант здійснив поглиблений компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах; оцінив сучасні технології управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційне забезпечення їх реалізації. Значущим результатом дослідження автора є обґрунтування стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, розробка напрямів модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах та здійснення форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації і визначення перспективних векторів його подальшої трансформації.

Науковий керівник зазначив, що практична цінність дисертації полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій у банківському бізнесі з урахуванням особливостей цифрової економіки. Запропоновані у роботі підходи можуть бути використані керівниками банківських установ для оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня кібербезпеки, вдосконалення бізнес-моделей та створення нових фінансових продуктів.

Дисертаційна робота змістом та структурою є цілісним логічним дослідженням, яке не містить методологічних протиріч. Дисертаційні положення, що виносяться на захист, свідчать про цілісність, системність наукового дослідження. Наукові положення, висновки і рекомендації дисертації мають високий ступінь наукової та практичної обґрунтованості, і є результатом глибокого наукового аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, нормативно-правових актів та статистичної інформації. Водночас, отримані автором результати апробовані й доведені до рівня конкретних методичних і

практичних рекомендацій, які використані для вдосконалення управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, що підтверджено відповідними довідками, та рекомендацій науково-прикладного характеру, які використані для поглиблення навчально-методичного забезпечення освітніх компонент в Західноукраїнському національному університеті.

Дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є завершеним, самостійним дослідженням, яке містить нові результати, що мають наукове та прикладне значення. Основні положення дисертаційної роботи висвітлені в опублікованих працях автора. Внесок дисертанта в колективно опубліковані праці конкретизовано у переліку публікацій.

Науковий керівник вважає, що з врахуванням успішного виконання Шкільняком Костянтином Михайловичем індивідуального навчального плану, індивідуального плану наукової роботи, досягнення результатів навчання за відповідною освітньо-науковою програмою та завершенням написання дисертації, яка відповідає встановленим вимогам до дисертацій докторів філософії, дисертація на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» може бути рекомендована до подальшого захисту в разовій спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

#### **4. ВИСТУПИЛИ:**

**Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Микитюк Петро Петрович (рецензент),** який зазначив, що особливої значущості досліджувана проблематика набуває через постійне ускладнення банківських технологій, появу нових фінансових продуктів і сервісів, а також активізацію діяльності фінтех-компаній, які формують альтернативні моделі фінансового обслуговування. Такі процеси стимулюють банки до впровадження інноваційних рішень, модернізації організаційної

структури та вдосконалення механізмів управління інноваційними процесами. Рецензент позитивно оцінив теоретико-методичний рівень дослідження, відмітив актуальність теми, наукове та прикладне значення отриманих результатів, які відображають основні положення та зміст дисертації Шкільняка К. М., участь здобувача в науково-дослідних роботах ЗУНУ, впровадження результатів дослідження, підтверджені відповідними довідками.

Структура роботи є логічно вибудованою та узгодженою з метою і завданнями дослідження, що забезпечує послідовність викладу матеріалу та внутрішню цілісність дослідження. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечується використанням комплексу сучасних методів дослідження, серед яких застосовано системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні та порівняльні методи аналізу, методи моделювання, стратегічного аналізу та прогнозування, що дозволило комплексно дослідити процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в уточненні підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Водночас, практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення системи управління інноваціями в банках. Рекомендації можуть бути застосовані для підвищення ефективності впровадження цифрових продуктів і технологій, а також для покращення адаптивності банківських установ до умов цифрової економіки.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність, рецензент відзначив, що дисертаційна робота Шкільняка К. М. містить окремі дискусійні положення, які потребують додаткової аргументації або пояснення здобувача під час прилюдного захисту:

1. Доцільно звернути увагу на те, що окремі положення потребують більшої формалізації, зокрема: на С. 75-82 недостатньо деталізована структурно-логічна модель механізму управління інноваціями, оскільки подано переважно описові

характеристики без чіткої схематизації та формалізованого представлення; на С.78-83 не повною мірою розкрито взаємозв'язки між елементами системи управління інноваційною діяльністю, адже зазначається їх взаємопов'язаність, проте не конкретизовано характер і напрям цих зв'язків;

2. У розділі 2 аналіз наведених у підрозділах 2.2-2.3 (С.113-166) розрахунків свідчить про недостатній рівень формалізації управлінських рішень на основі отриманих результатів. Крім того, при аналізі впливу цифрових технологій на розвиток банківського бізнесу не здійснено кількісної оцінки взаємозв'язків між ключовими управлінськими параметрами, такими як рівень цифровізації, інтенсивність інноваційної діяльності та результативність функціонування банківських установ. Доцільним було б доповнити другий розділ розробленням формалізованої системи кількісного оцінювання рівня інноваційного розвитку банків, яка могла б виступати методичною основою для прийняття управлінських рішень у сфері стратегічного управління інноваціями, що відповідає прикладному спрямуванню спеціальності 073 «Менеджмент», а не 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок».

3. У третьому розділі дисертаційної роботи (С. 221-226), де автором здійснено прогнозування розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та обсягів платежів із використанням трендових моделей (рис. 3.2, 3.4, 3.6, табл. 3.7-3.9), наведено рівняння лінійних трендів, на основі яких розраховано прогнозні значення показників на 2026-2030 роки. Разом з тим, викладений у зазначеному фрагменті матеріал має суттєві методичні обмеження. Зокрема, у роботі фактично відсутній належний опис процедури побудови прогнозних моделей, не наведено характеристик вихідної статистичної бази, не здійснено обґрунтування доцільності використання саме лінійної форми тренду, а також не подано жодних статистичних показників, що дозволяли б оцінити адекватність і достовірність отриманих моделей (коефіцієнтів детермінації, середніх похибок апроксимації тощо).

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.

Рецензент зазначив, що дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є завершеною самостійною працею, містить науково обґрунтовані та практично значимі результати. Робота відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» й спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)» та може бути рекомендована до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Попович Тамара Миколаївна (рецензент)**, яка вказала, що представлена дисертація Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є надзвичайно актуальною і своєчасною, особливо у сучасному середовищі. Цифрова трансформація фінансового сектору перестає бути перевагою і стає умовою виживання. Автор слушно акцентує увагу на тому, що банківські установи сьогодні трансформуються у цифрові екосистеми. Водночас особливої актуальності дослідження набуває в контексті сучасних вітчизняних реалій, оскільки необхідність управління інноваційними процесами в умовах воєнного

стану та повоєнного відновлення держави потребує впровадження нових адаптивних підходів до менеджменту, що й зумовило вибір теми дослідження.

Робота має логічну та цілісну структуру з реальними авторськими напрацюваннями та новизною. Запропоновані автором методичні підходи, зокрема матриця ризиків та сценарії інноваційного розвитку, мають пряму практичну цінність для банківського менеджменту. Розробки можуть бути імплементовані в стратегії цифрової трансформації українських банків для підвищення їхньої стійкості.

Рецензент, зазначила, що автору вдалося глибоко проаналізувати теоретичний базис, зокрема розмежувати поняття «цифровізація» та «інноватизація» банківського бізнесу, що створює міцний фундамент для подальших розробок; здійснити якісний компаративний аналіз, який дав змогу виокремити чинники впливу на банківські інновації в Україні порівняно із закордонним досвідом, що дозволило автору виявити «вузькі місця» вітчизняної практики. Особливої уваги заслуговує використання методології форсайт-прогнозування, що дозволяє нівелювати стратегічну невизначеність у банківському менеджменті. Водночас, серед основних результатів, що визначають наукову новизну, варто виділити: концептуальну модель управління інноваційним розвитком, яка інтегрує зовнішні тренди та внутрішній ресурсний потенціал; удосконалення підходів до оцінювання технологій через інтегральний показник, що дає менеджменту банків конкретний інструментарій для прийняття інвестиційних рішень; адаптацію гнучких методологій до банківського сектору.

Попри загальну високу оцінку роботи рецензент наголосила, що в роботі мають місце окремі дискусійні питання і положення, серед яких:

1. Щодо запропонованої концептуальної моделі управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, необхідно зазначити, що вона є достатньо обґрунтованою з позицій сучасної методології менеджменту, оскільки охоплює повний цикл управлінських процесів. Водночас відсутність у роботі чітко визначених механізмів практичної реалізації

запропонованої моделі може зумовлювати її сприйняття переважно як теоретичної конструкції. У зв'язку з цим актуалізується питання формування прикладного інструментарію та практичних механізмів імплементації зазначеної моделі в діяльність банківських установ.

2. Щодо запропонованого форсайт-підходу до прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу, що дозволяє сформулювати сценарні варіанти трансформації банківської діяльності, необхідно зазначити, що автор розширює наукове трактування цього підходу, обґрунтовуючи можливість застосування форсайту для кількісного оцінювання траєкторій розвитку банківського сектору та адаптації стратегій до умов невизначеності. Твердження автора про «кількісне оцінювання траєкторій» у межах форсайту є аргументованим лише у випадку, якщо він застосував кількісний форсайт, а це складні моделі (імітаційне моделювання (Monte Carlo)).

3. Аналізуючи зміст підрозділу 3.2, присвяченого модернізації технологій управління, необхідно відзначити ґрунтовність опису продуктових та процесно-технологічних інновацій (цифрові платформи, платіжні сервіси, технології безконтактних платежів). Водночас, з огляду на те, що дослідження виконувалося за спеціальністю 073 «Менеджмент», робота значно виграла б від більш глибокого висвітлення інновацій безпосередньо у системі управління банківськими установами. Зокрема, поза фокусом автора залишилися такі актуальні аспекти, як: трансформація організаційних структур (перехід від традиційних бюрократичних моделей до гнучких мережевих структур); впровадження інноваційних методів управління людським капіталом у цифровому середовищі (лідерства, управління віддаленими командами); діджиталізація внутрішніх управлінських процедур (використання штучного інтелекту в прийнятті стратегічних рішень, а не лише в клієнтських сервісах).

Дисертаційна робота Шкільняка К. М. на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» є завершеним самостійним науковим дослідженням. Вона містить нові науково обґрунтовані результати, що розв'язують важливе завдання у сфері менеджменту. Робота відповідає вимогам

наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», 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 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341)).

Враховуючи вищезазначене, це дає підстави рекомендувати дисертацію Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 – управління і адміністрування.

**Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Смачило Ірина Ігорівна (рецензент)**, у своєму виступі наголосила на актуальності теми дисертації в умовах розвитку національної економіки України, що характеризуються трансформаційними процесами, які проявляються у банківському секторі, де інновації стають визначальним чинником конкурентоспроможності, ефективності і довгострокової стабільності фінансових установ. Вказала на своєчасність і суспільну значимість дослідження, належний рівень обґрунтованості та достовірність результатів, використання широкого спектру методів дослідження.

Дисертація заслуговує позитивної оцінки з огляду на її структуру, викладені теоретичні положення, науково-методичні і прикладні розробки, широкий спектр емпіричних самостійних розробок автора, які представляють науково-практичну цінність. Містить низку положень, що можуть бути оцінені як внесок у розвиток науки та практики менеджменту.

Наукова новизна результатів, отриманих у дисертації автора, 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. Проведене дослідження дозволило отримати певні наукові результати, висновки та узагальнення.

Дисертація за змістом повністю відповідає меті та поставленим завданням дослідження, а опубліковані автором праці повністю охоплюють зміст дисертації та послідовно відображають етапи її підготовки: теоретичне осмислення проблеми, формування методологічних засад, аналітичний блок та практичне впровадження.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами необхідно наголосити, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення.

1. Узгодити у вступі відповідність кількості публікації тез доповідей конференцій (ст. 31) із їхньою кількістю в апробації результатів дослідження (ст. 30).

2. Можливості цифрової економіки та фактори, які на неї впливають на рис. 1.1 (ст. 47), представлені як комплексна система, в центрі якої знаходиться такий компонент як Цифрова економіка, від якої йдуть стрілки до «Можливостей», а фактори впливу діють як зовнішнє середовище, що стимулює цей процес. Такі фактори впливу як «Соціальні мережі» та «Великі дані» належать до «Технологічної інфраструктури», тому доцільно було б об'єднати в одну компоненту. А також варто було б доповнити рисунок таким фактором як «Людський капітал та компетенції», який згаданий автором в дослідженні.

3. На рисунку 1.2 (ст. 59) відображено інноватизацію діяльності банку в умовах цифрової економіки. Варто було б в певній мірі охарактеризувати виокремлені ключові взаємозв'язки між цифровізаційними та інноватизаційними процесами в межах трансформації банківського сектору. Це підвищило б

змістову повноту дослідження та підсилило аргументацію автора впливу цифровізації на стан нинішнього світового банківського сектора.

Загалом, вищезазначені зауваження не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Шкільняка К. М. за своїм змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)» та може бути рекомендована до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття Шкільняком К. М. наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Чикало Інна Василівна (рецензент)**, зазначила, що тема проведеного дослідження є своєчасною та актуальною, що зумовлена об'єктивною необхідністю адаптації управління банківськими установами до динамічних трансформацій цифрової економіки, де інновації стають визначальним фактором життєздатності бізнесу.

Зміст дисертації в цілому характеризується високим теоретичним і науково-методологічним рівнем вирішення поставлених завдань. За допомогою чітких визначень понять, проведеної систематизації та класифікації, автору вдалося досить аргументовано висловити свою думку щодо проблем управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Загалом дисертація, яка виконана у формі спеціально підготовленого рукопису становить цілісне і повністю завершене наукове дослідження. Належний рівень

обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням спектру загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, успішною апробацією наукових розробок.

Дисертація Шкільняка К. М. є завершеною науковою працею, виконаною особисто на високому теоретико-методичному рівні, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують завдання управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Разом з тим, дослідження дисертанта містить низку положень, що характеризуються наявністю елементів наукової новизни можуть бути оцінені як внесок у розвиток науки та практики.

Рецензент зазначила, що результати дослідження мають теоретичне і прикладне значення, що підтверджується, з одного боку, належним внеском у подальший розвиток теоретико-методичних підходів щодо управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, а з іншого – достатньою кількістю довідок щодо їх практичної апробації

У цілому дисертаційна робота Шкільняка К.М. виконана на належному науковому рівні. Однак як і кожна наукова праця, дисертація містить дискусійні положення, що потребують додаткового обґрунтування, та щодо яких можна висловити певні міркування, які можуть бути враховані дисертантом у подальшій науковій роботі, а саме:

1. У п.1.1. можливо доцільніше зосередити увагу на питаннях інновацій та основних засад управління ними.

2. У п.1.1 наводяться ретроспективні дані, про окремі з яких мова йде в майбутньому часі, що потребує актуалізації (С.45, 46, 65) та перенесення в аналітичну частину роботи.

3. На С.73 автор наводить висновки що «На підставі здійсненого нами дослідження можна зробити висновок, що в кожній банківській установи, відповідно до того, якою є її стратегічна мета і як функціонує життєвий цикл, є власне бачення політики цифровізації своєї роботи». Цей висновок значно

підсилила б його візуалізація через побудову схеми взаємозв'язку між параметрами цифровізації та стадіями функціонування банківської установи у вигляді моделі життєвого циклу банківських інновацій.

4. У п.1.2 наводиться спочатку характеристика банківських інновацій, а після того на С.77-79, 80, 87 наведено наукові підходи до трактування дефініції «банківські інновації» та їх класифікаційні ознаки, що дещо порушує логічність викладу.

5. На С.139 наведено рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду, що логічніше подати в розділ 3.

6. На С.223 доцільно дати пояснення на основі чого отримано прогнозні значення динаміки показників розвитку платіжної інфраструктури та обсягу електронних платежів на 5 років (емпірику, методику).

7. У п.3.3. було б доцільно конкретизувати сутність показника «динаміка платіжної інфраструктури» та описати роль цього показника і результатів прогнозування на прийняття управлінських рішень .

Разом з цим, наведені міркування не впливають на загальний позитивний висновок щодо виконаної роботи та не применшують наукової цінності рецензованого дослідження.

Дисертаційна робота Шкільняка К. М. виконана на високому теоретичному рівні, матеріал дисертації викладено в логічній послідовності, всі висновки отримали необхідну і достатню теоретичну аргументацію та є методологічно обґрунтованими. За своїм змістом і загальною спрямованістю дисертація Шкільняка К. М. є самостійною завершеною роботою, яка може бути рекомендована до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 – управління і адміністрування.

**Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Богач Юрій Аркадійович (рецензент),** наголосив, що

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.

Дисертація Шкільняка К. М. за структурою та змістом є логічною, цілісною та повною мірою відповідає поставленій меті й визначеним завданням дослідження. 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.

Автором вперше розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки; удосконалено теоретичні підходи до трактування сутності цифрової економіки та цифровізації банківської діяльності; запропоновано 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.

Рецензент зазначив, що робота Шкільняка К. М. 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. Водночас, результати дослідження автора

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». Окремі категорії частково концептуально перетинаються, що може ускладнювати чітке розмежування між технологічним оновленням банківських процесів, інноваційним розвитком банківського бізнесу та ширшими цифровими трансформаціями фінансового сектору.

2. Певну наукову дискусію викликає ступінь універсальності запропонованого автором форсайт-підходу до прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу. Тому вбачається доцільним більш чітко окреслення часових горизонтів, меж застосування та умов ефективності використання форсайт-підходу у банківському менеджменті.

3. Окрему наукову дискусію викликає ступінь розкриття проблематики кібербезпеки як системної складової управління інноваційним розвитком банківського бізнесу. Доцільно у запропонованій автором моделі управління інноваційним розвитком банківського бізнесу окремим управлінським компонентом чи самостійним блоком стратегічного ризик-менеджменту додати кібербезпеку.

4. У дисертаційній роботі недостатньо конкретизовано, які саме інституційні трансформації повинні мати пріоритетний характер у коротко- та середньостроковій перспективі, якими мають бути механізми їх реалізації, а також які суб'єкти повинні виступати ключовими драйверами відповідних змін. Адже в умовах цифрової трансформації банківського сектору інституційне середовище формується не лише під впливом державного регулятора, а й за участі банківських установ, фінтех-компаній, платіжних провайдерів,

технологічних партнерів, професійних об'єднань і міжнародних фінансових інституцій.

5. Певну наукову дискусію викликає ступінь врахування людського фактору в системі управління інноваціями у банківському бізнесі, оскільки сучасний інноваційний менеджмент у банківському секторі передбачає не лише впровадження цифрових технологій або формування нових бізнес-моделей, а й ефективне управління організаційними змінами, адаптацією персоналу до цифрових трансформацій, розвитком цифрових компетентностей, формуванням інноваційної організаційної культури та подоланням потенційного опору змінам.

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.

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 та 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.

Робота може бути рекомендована до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття Шкільняком К. М. наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Крамарчук Світлана Петрівна (рецензент)**, зазначила, що подана на рецензування дисертаційна робота присвячена актуальній і науково значущій проблемі розвитку теоретико-методичних засад та практичних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової трансформації економіки. Сформульована мета є чіткою, логічно структурованою та повністю відповідає змісту дослідження. Об'єкт і предмет дослідження визначені коректно та узгоджуються з обраною тематикою. Методологічна база дослідження є достатньо обґрунтованою та комплексною. Автором використано системний, структурно-функціональний, економіко-статистичний, компаративний методи, а також методи моделювання, стратегічного аналізу та прогнозування.

Рецензент наголосила, що наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень щодо сутності цифрової економіки та цифровізації, уточненні економічного змісту банківських інновацій, а також у розробленні концептуального підходу до управління інноваційним розвитком банків. Значну увагу в роботі приділено аналізу сучасного стану інноваційного розвитку банківського сектору України. Автором виявлено суперечливий характер цього процесу: з одного боку – активне впровадження цифрових технологій, з іншого – наявність інституційних, фінансових та організаційних обмежень. Практичну цінність дисертації становлять розроблені рекомендації щодо удосконалення механізмів управління інноваціями, зокрема запропонована концептуальна модель інноваційного розвитку банківського бізнесу, яка враховує взаємодію зовнішніх і внутрішніх чинників. Важливим є також акцент на необхідності переходу від фрагментарної цифровізації до системного управління інноваціями. Окремо слід відзначити використання форсайт-підходу, який

дозволяє сформувати стратегічне бачення майбутнього розвитку банківського сектору та підвищити якість управлінських рішень в умовах невизначеності.

Разом із тим, дисертаційна робота не позбавлена окремих дискусійних моментів. Доцільно відзначити, що окремі положення дисертаційної роботи, зокрема ті, що стосуються потенціалу впровадження інноваційних технологій можуть бути додатково розвинені в частині їх більш детальної інституційної та регуляторної адаптації до специфіки функціонування банківського сектору України. Це відкриває перспективи для подальшого поглиблення досліджень у напрямі практичної імплементації зазначених технологій у діяльність вітчизняних банківських установ.

Крім того, подальшого розвитку може набувати емпірична складова дослідження, зокрема шляхом розширення аналітичної бази за рахунок використання даних окремих банківських установ, деталізації кейс-аналізів або застосування додаткових економетричних інструментів. Це дозволило б ще більш комплексно оцінити ефекти цифрової трансформації банківського сектору та підвищити рівень прикладної верифікації отриманих результатів.

Водночас зазначені зауваження не знижують загальної високої оцінки роботи та мають рекомендаційний характер.

Дисертація характеризується логічною структурою, послідовністю викладу матеріалу, науковою аргументованістю та належним рівнем оформлення. Основні положення та результати дослідження є достатньо обґрунтованими та відображають авторський внесок у розвиток теорії та практики управління інноваціями в банківському секторі.

Дисертаційна робота Шкільняка К. М. є завершеним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретичному та методичному рівнях. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії PhD. Враховуючи вищезазначене,

вважаємо, що робота може бути рекомендована до подальшого розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді ЗУНУ на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 – управління і адміністрування.

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д-р екон. наук, професор Алла МЕЛЬНИК; д-р екон. наук, доцент Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА; д-р екон. наук, професор Сергій НАДВИНИЧНИЙ; д-р екон. наук, професор Руслан АВГУСТИН, які відмітили наукову та практичну значимість проведеного дослідження.

У своїх виступах члени кафедри зазначили, що дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» виконана на актуальну тему. Учасники обговорення відмітили теоретичну і практичну цінність результатів проведеного дослідження. Дана праця відзначається необхідним рівнем наукової новизни, при цьому всі положення, представлені автором, розроблені самостійно та є достатньою мірою обґрунтованими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та доведені до рівня практичного використання, що підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дослідження.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні

### **УХВАЛИЛИ:**

1. Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» як такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації.

2. Пропонувати вченій раді університету прийняти висновок кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертації Шкільняка К. М.

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Шкільняка Костянтина Михайловича на здобуття ступеня доктора філософії на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки»**

**Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету**

Вибір теми продиктований необхідністю наукового обґрунтування механізмів управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, визначення стратегічних підходів до їх впровадження, а також формування сучасних моделей інноваційного розвитку банківської діяльності.

У сучасних умовах розвитку світової економіки одним із ключових факторів трансформації фінансового сектору виступає цифровізація, яка змінює традиційні моделі функціонування економічних систем, формує нові механізми взаємодії між економічними агентами і створює принципово інші умови надання фінансових послуг. Особливо відчутно ці трансформаційні процеси проявляються у банківському секторі, де інновації стають визначальним чинником конкурентоспроможності, ефективності і довгострокової стабільності фінансових установ. Разом із тим цифровізація банківської діяльності супроводжується низкою нових викликів. Зокрема, банки змушені функціонувати в умовах посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, необхідності швидкого впровадження інноваційних технологій, зростання вимог до кібербезпеки і захисту даних, а також потреби у формуванні нових компетенцій персоналу. Додатковим фактором ускладнення розвитку цифрової економіки в Україні є наслідки повномасштабної війни, які негативно впливають на темпи цифрової трансформації економіки та інституційні можливості фінансового сектору. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління інноваціями у банківському бізнесі, яке передбачає системне поєднання стратегічних, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на розробку і

впровадження нових фінансових продуктів, удосконалення банківських процесів і формування сучасних моделей взаємодії з клієнтами.

Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету, зокрема, прийнято участь у підготовці госпдогвірної науково-дослідної роботи «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784); науково-дослідної роботи, яка виконується 2023-2027 роках професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ в межах основного робочого часу «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» в розробці розділу «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0123U10356201359).

**Мета, завдання та методи дослідження. Об'єкт та предмет дослідження**

*Метою дисертаційної роботи* є розвиток теоретико-методичних засад управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, здійснення системного аналізу сучасної практики інноватизації банківської діяльності й обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення механізму управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

Для досягнення мети поставлено для вирішення такі *завдання*:

- 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 і визначити ключові чинники впровадження інновацій у банківському бізнесі;
- 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 в сучасних умовах;
- здійснити форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації і визначити перспективні вектори його подальшої трансформації.

*Об'єктом дослідження* є процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління інноваціями в банківському бізнесі, а також механізми, інструменти і технології забезпечення інноваційного розвитку банківських установ у середовищі цифрової економіки.

*Методологічною основою дослідження* є поєднання загальнонаукових і спеціальних економіко-математичних методів, що дало змогу комплексно дослідити процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифровізації. Системний і структурно-функціональний підходи використано для дослідження інноваційної діяльності банків як цілісної системи. На їх основі сформовано концептуальну модель управління інноваціями в банківському бізнесі. Економіко-статистичні методи (структурний, динамічний та порівняльний аналіз) використано для дослідження тенденцій розвитку інновацій у банківському секторі, оцінювання динаміки впровадження цифрових банківських технологій і визначення факторів інноваційної активності банків.

Методи компаративного аналізу застосовано для зіставлення рівня інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах, визначення відмінностей у моделях цифрового банкінгу, а також виявлення можливостей адаптації міжнародного досвіду. Методи економіко-математичного моделювання й аналітичного оцінювання використано для дослідження технологій управління інноваціями в банківському бізнесі, оцінювання ефективності інноваційних рішень і визначення напрямів модернізації управління інноваційним розвитком банків. Методи стратегічного аналізу і прогнозування застосовано для обґрунтування стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі та формування форсайт-прогнозу середовища інноваційного розвитку банківської діяльності в умовах діджиталізації.

### **Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна**

Основні результати, отримані особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, містять наступні наукові положення:

*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 гаманців, 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, 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-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.

### **Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються**

Дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки», за змістовим наповненням та структурою відповідає вимогам до характеру та змісту наукових праць, дозволяє послідовно та у повному обсязі викласти основні теоретичні та практичні результати проведеного дослідження.

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить про комплексне та системне вивчення автором основних проблемних питань досліджуваної теми. При цьому здобувач вміло користується сучасною методологією економічних досліджень. Серед використаних у роботі методів дослідження слід відмітити: системний, економіко-статистичні, компаративний, структурний, економіко-математичного моделювання й аналітичного оцінювання, стратегічного аналізу і прогнозування.

Текстовий виклад результатів роботи вдало доповнюється графічним, табличним матеріалом та додатками. Основні наукові тези і положення роботи логічно й переконливо аргументуються, а у необхідних випадках підтверджені відповідними аналітичними даними.

Використання нагромадженого наукового, інституційного, методологічного базису, власні розвідки здобувача, оцінки, узагальнення фактологічних даних створили основу для належної аргументованості основних наукових положень, висновків та рекомендацій, які містяться у дисертаційній роботі Шкільняка К. М.

Наукові положення, висновки й рекомендації відзначаються достовірністю, яка забезпечена використанням діючого нормативно-правового поля, статистичної інформації. Висновки роботи є чітко аргументованими і відповідають пунктам наукової новизни.

## Практичне значення роботи

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, отримані в дисертації, доведені до конкретних розробок і прикладних рекомендацій, що впроваджені в практичну діяльність. Зокрема, пропозиції щодо модернізації технологій інновацій банківського бізнесу на засадах цифровізації, що забезпечує ефективне управління та контроль за витратами використовуються Товариством з обмеженою відповідальністю компанією «Business Evolution» для вдосконалення та впровадження програмного забезпечення для управління витратами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банківської діяльності в цілому (довідка № 166 від 31.12.2025р.); розробки автора щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком та підвищення ефективності функціонування в умовах цифрової трансформації фінансового сектору використовуються в діяльності Акціонерного товариства «Райффайзен Банк» для підвищення якості та швидкості надання банківських послуг, оптимізації внутрішніх управлінських процесів, зростанню рівня клієнтоорієнтованості (довідка №85-35 від 20.11.2025 року); напрацювання автора що стосуються форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації використовуються в діяльності Акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», для розробки інноваційних стратегій, покращення якості управлінських рішень, підвищення готовності до змін і невизначеностей (довідка №117.01-08/166647/2025 від 30.12.2025 року); результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при розробленні змістового наповнення робочих програм, навчально-методичного забезпечення та під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної й заочної форм навчання з дисциплін: «Цифрові технології управління бізнесом», «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Багаторівнева економіка» (довідка № 126-26/854 від 16.04.2026 року).

## **Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора**

Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях, з них 4 статті у наукових фахових виданнях України, 7 публікацій апробаційного характеру за матеріалами конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць, в яких розкрито основні результати наукових досліджень за темою дисертації, становить 3,4 друк. арк., особисто автору належить 3,2 друк. арк.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:**

#### *Статті 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/https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.10> 6 (0,66 друк. арк.)
2. Шкільняк К. М. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 84-92. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24> DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-84-92 (0,4 друк. арк.).
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://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-1> (0,21 друк. арк.).
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> (0,5/ 0,4 друк. арк.).

#### *Публікації 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, м. Хмельницький, 2023. С.179-181 (0,2 друк. арк.).

8. Шкільняк К.М. Цифрова економіка як новий тип економіки її витоки 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. Шкільняк К., Кислюк Л., Леонідова Н. 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 (0,21 / 0,1 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. С.395-399 (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.).

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» відповідає принципам академічної доброчесності.

#### **Апробація матеріалів дисертації**

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, пройшли апробацію шляхом обговорення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: науково-практичній Інтернет-конференції студентів та молодих учених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (ЗУНУ, м. Тернопіль, 10 листопада 2022 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (ЗУНУ, м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, 16-17 листопада 2023 р.); V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (ЗУНУ, 16 травня 2024 року), ЗУНУ; II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (ПДАУ, Полтава, 27 вересня 2024 року); Інтернет-конференції «Інноваційні технології в

менеджменті та публічному управлінні» (ЗУНУ, м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.); VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (ЗУНУ, м. Збараж, 15 травня 2025 р.).

### **Оцінка мови та стилю дисертації**

Дисертація написана діловою українською мовою. Стиль подачі матеріалу дослідження, наукових положень, висновків і рекомендацій характеризується системністю, науковістю, логічністю, інформаційною насиченістю, ясністю, стислістю та забезпечує легкість і доступність сприйняття матеріалу.

### **Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту**

Враховуючи актуальність теми дисертації, обґрунтованість отриманих результатів, наукову новизну і практичне значення виконаних досліджень, повноту викладення матеріалів дисертації в наукових працях, що відповідають вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341) та напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми ЗУНУ, кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу рекомендує подати дисертаційну роботу Шкільняка Костянтина Михайловича на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Шкільняка Костянтина Михайловича та повноти публікацій основних результатів дослідження

### **УХВАЛИЛИ:**

1. Пропонувати вченій раді університету призначити такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова разової спеціалізованої вченої ради :

**доктор економічних наук, професор, Августин Руслан Ростиславович,**  
в. о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету.

**Рецензенти:**

**доктор економічних наук, професор, Микитюк Петро Петрович,**  
професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету;

**кандидат економічних наук, доцент, Богач Юрій Аркадійович,** доцент  
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського  
національного університету.

**Опоненти:**

**доктор економічних наук, професор, Коваленко Вікторія**  
**Володимирівна,** професор кафедри банківської справи Одеського національного  
економічного університету;

**доктор економічних наук, професор, Пшик Богдан Іванович,** професор  
кафедри фінансових технологій та консалтингу Львівського національного  
університету імені Івана Франка.

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді  
прийняти дисертаційну роботу Шкільняка Костянтина Михайловича на тему  
«Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки»  
до захисту .

**Головуючий на засіданні**

доктор економічних наук, професор,  
в. о. завідувача кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу



**Руслан АВГУСТИН**