

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертацію
Дюка Ростислава Ігоровича
на тему «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ
У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

1. Актуальність теми дослідження.

Сучасний стан фінансової архітектури визначається інтенсивною дифузією цифрових технологій, що зумовлює глибинну трансформацію традиційних ринкових механізмів. Вплив цифровізації ініціює перехід від лінійних моделей функціонування до платформних та екосистемних форм організації фінансової діяльності, що супроводжується конвергенцією фінансових послуг із BigTech-сегментом та експансією FinTech-інституцій. Зазначені процеси зумовлюють фундаментальну реконфігурацію операційної діяльності фінансових установ – від орієнтації на базові стратегії клієнтоцентричності до комплексної оптимізації внутрішніх бізнес-процесів на основі алгоритмізації та використання великих даних.

Критична необхідність адаптації фінансових інституцій до умов підвищеної волатильності споживчих уподобань, посилення конкурентного тиску та ескалації кіберзагроз актуалізує потребу у трансформації їх бізнес-моделей. Йдеться не лише про технологічне оновлення, а про розробку науково обґрунтованих алгоритмів проектування бізнес-моделей, здатних забезпечувати стійкість фінансових установ у динамічному цифровому середовищі. Центральним елементом такої трансформації є перехід до формування доданої вартості на основі цифрових і аналітичних рішень, що дозволяють мінімізувати трансакційні витрати та підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів.

Для фінансової системи України процес цифрової трансформації фінансового сектору набуває особливого значення, оскільки він детермінований унікальним поєднанням технологічного прогресу та екстремальних макроекономічних і безпекових ризиків. З одного боку, цифровізація виступає каталізатором прискореної модернізації фінансового сектору та інструментом забезпечення доступності й інклюзивності фінансових послуг. З іншого боку, обмеженість інвестиційних ресурсів, високий рівень невизначеності та необхідність адаптації регуляторного середовища до умов воєнного стану формують специфічні бар'єри для інноваційного розвитку. У зв'язку з цим пріоритетним науковим завданням стає обґрунтування адаптивних підходів до інтеграції цифрових фінансових технологій у структуру бізнес-моделей, що дозволяє забезпечити стійкість фінансового сектору до системних шоків.

Враховуючи актуальність окреслених проблем та недостатній рівень їх комплексного наукового осмислення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, існує об'єктивна потреба поглибленого дослідження цифрової трансформації бізнес-моделей фінансового сектору з урахуванням міжнародного досвіду та кращих європейських практик. З огляду на викладене,

можна стверджувати, що тема дисертаційної роботи Дюка Ростислава Ігоровича є актуальною, а сформульована мета та поставлені завдання повністю відповідають сучасним викликам розвитку фінансового сектору та логіці наукового пошуку.

2. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження та зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота Дюка Р.І. виконувалася відповідно до комплексної науково-дослідної роботи кафедри фінансових ринків та технологій та кафедри публічних фінансів Державного податкового університету «Державні запозичення в системі публічних фінансів» (державний реєстраційний номер 0121U109588). Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо використання цифрових платформ для залучення державних запозичень, а також застосування сучасних фінансових технологій, зокрема цифрових облігацій і краудфандингових платформ, як альтернативних джерел фінансування державних запозичень (акт впровадження від 02.10.2025 р.).

Окремі результати дослідження впроваджено у практичну діяльність НАБУ (довідка № 8671-26/09 від 26.09.2025 р.) у частині формування та розвитку партнерських взаємодій між банківськими установами, фінтех-компаніями, ІТ-розробниками та іншими учасниками ринку капіталів у процесі розбудови фінансової екосистеми в Україні;

SENSE Bank, зокрема запропонований алгоритм прийняття рішення щодо вибору між створенням власної платформи, інтеграції до існуючих цифрових платформ або застосування гібридного підходу з використанням цифрових додатків були враховані банком при розробці стратегії трансформації його бізнес моделі. Це дозволило оптимізувати стратегію розвитку банку в умовах поширення цифрових технологій (довідка від 06.10.2025 року).

Першого українського міжнародного банку в процесі вдосконалення методики збору, обробки та аналізу даних користувачів за рахунок використання цифрових технологій та ІІІ, що дозволило посилити персоналізацію пропозицій фінансових послуг, виявити нові бізнес можливості для реалізації банківських продуктів та напрями покращання обслуговування клієнтів.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій.

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича присвячена розв'язанню комплексного та науково значущого завдання за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», яке полягає у поглибленні теоретичних засад трансформації бізнес моделей фінансового сектору в умовах цифровізації та розробці на цій основі практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності фінансових установ та організацій. Поставлена мета дослідження, визначені об'єкт і предмет є внутрішньо узгодженими, логічно

взаємопов'язаними та адекватно відображають заявлену проблематику дисертації.

Для досягнення мети дисертації здобувачем використано комплекс сучасних теоретичних, аналітичних та емпіричних методів, що охоплює як загальнонаукові, так і спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: логічний аналіз і синтез, узагальнення та групування, наукову абстракцію, індукцію і дедукцію, статистичний та графічний аналіз, порівняльний і системно-структурний підхід, а також аналіз часових рядів. Системне поєднання зазначених методів забезпечило всебічність дослідження, глибину аналізу та достовірність отриманих наукових результатів.

Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали фінансових установ і регуляторних органів, міжнародні звіти, а також результати власних розрахунків автора, що підвищує рівень репрезентативності та надійності сформульованих висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації, отримані у дисертаційній роботі, є логічно обґрунтованими, послідовними та підтвердженими результатами проведених теоретичних узагальнень і емпіричних досліджень. Авторський внесок чітко ідентифікований та відмежований від напрацювань інших науковців, що підтверджується коректним цитуванням джерел і дотриманням принципів академічної доброчесності.

Основні результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію, були представлені на науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових наукових виданнях України, а також використані у практичній діяльності вітчизняних фінансових установ і регуляторних органів, що свідчить про їх наукову обґрунтованість, практичну значущість і відповідність сучасним потребам розвитку фінансового сектору.

4. Наукова новизна дисертаційного дослідження.

Ознайомлення зі змістом дисертації Дюка Р.І., виконаної на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки», дає підстави зробити висновок про достатньо високий рівень наукової новизни, обґрунтованості та авторського внеску викладених у ній наукових положень, висновків і рекомендацій. Важливою перевагою роботи є її системність, що підтверджується логічною структурою дисертації, послідовністю викладення матеріалу та внутрішньою узгодженістю теоретичних і прикладних результатів.

До найбільш вагомих результатів, які свідчать про наявність наукової новизни, належать такі положення:

поглиблено теоретичний базис дефініції «бізнес-модель фінансового сектору» шляхом обґрунтування авторського визначення бізнес-моделі як цілісної динамічної системи, що детермінується взаємодією ендогенних (продуктово-технологічних) та екзогенних факторів (підрозділ 1.1);

здійснено типізацію платформ за ознакою архітектури фінансових потоків, що дозволило диференціювати транзакційні платформи (орієнтовані на оптимізацію обміну) та продуктові платформи (спрямовані на капіталізацію інфраструктури); подальшого розвитку набула типологія перехідних бізнес-

моделей вітчизняних фінансових інституцій шляхом виокремлення інвестиційно-експансивної, операційно-оптимізаційної та складно-структурованої моделей, що створює підґрунтя для оцінювання стратегічної стійкості банків залежно від глибини їх цифрової інтеграції (підрозділ 1.2);

обґрунтовано положення про те, що платформа виступає технологічним фундаментом, тоді як екосистема є формою організації мережевої взаємодії незалежних агентів, економічна ефективність якої досягається через монетизацію мережевих ефектів та трансформацію ризикованих процентних доходів у стабільні комісійні потоки (С. 195-202);

здійснено концептуалізацію гібридної бізнес-моделі, яка поєднує економічну ефективність із соціально-екологічними цілями сталого розвитку, та обґрунтовано доцільність її впровадження як інструменту подолання інституційного розриву між фінансовим і реальним секторами економіки України (С. 73-75);

розроблено теоретико-методичний підхід до алгоритму вибору моделі функціонування фінансових установ в екосистемі, що ґрунтується на матриці відповідності між рівнем цифрової зрілості установи та структурно-функціональним типом екосистеми (від симбіотичної до інтеграційної) (підрозділ 1.3);

обґрунтовано роль RegTech як складової операційного ядра бізнес-моделі, інтеграція якої підвищує швидкість ринкової адаптації фінансових установ, трансформуючи систему контролю з інструменту нагляду у джерело стратегічної конкурентної переваги (С. 233-239);

сформульовано рекомендації щодо інтеграції кібербезпеки безпосередньо в архітектуру бізнес-моделі фінансової установи, що дозволяє перетворити захист даних із суто технічної функції на стратегічний актив довіри (С. 171-176);

виокремлено механізм «позитивного циклу вартості» як ключовий елемент бізнес-моделі FinTech-компаній, у межах якого ефект «залипання» клієнтів досягається через низьковартісні цифрові сервіси та подальшу інтелектуальну капіталізацію даних, що забезпечує довгострокову стійкість компаній у нестабільному ринковому середовищі (С. 83-86).

Наукові результати, висновки та рекомендації, викладені в дисертації «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки», характеризуються високим рівнем наукової новизни, обґрунтованості та внутрішньої логічної узгодженості. Аналіз змісту роботи, обсягу опрацьованого теоретичного й фактологічного матеріалу, а також результатів власних розрахунків автора дає підстави стверджувати, що поставлені в дисертації завдання вирішені повністю у відповідності до визначеної мети дослідження.

5. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в наукових публікаціях за темою дисертації.

За результатами дослідження опубліковано 18 праць, загальним обсягом 5,16 д.а., з яких особисто автору належить 4,81 д.а., з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 підрозділ у колективній монографії, 11 праць апробаційного характеру.

У спільних публікаціях чітко окреслено особистий внесок здобувача, що

відповідає вимогам академічної доброчесності. На захист винесено виключно власні наукові розробки автора, які характеризуються самостійністю та завершеністю. Кількість, структура та обсяг опублікованих праць повністю відповідають чинним вимогам МОН України, встановленим для дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Оприлюднені публікації відображають основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження, підтверджують наукову самостійність здобувача, а також забезпечують повноту апробації отриманих наукових і практичних результатів.

6. Структура, стиль та мова дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Дюка Р.І. виконана українською мовою, що відповідає вимогам наукового стилю. Зміст викладено логічно і послідовно, результати дослідження наочно представлені у вигляді рисунків та таблиць, що сприяє кращому розумінню матеріалу. Дисертація має стандартну структуру: вступ, три основні розділи, заключні висновки, перелік використаних джерел та додатки. Зроблені висновки є ґрунтовними, містять чітке формулювання отриманих результатів та відображають їх практичну значущість для суб'єктів господарювання. Бібліографічний апарат оформлений відповідно до вимог ДСТУ.

7. Дотримання академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича є результатом самостійного, оригінального наукового дослідження, виконаного з дотриманням принципів академічної доброчесності. Усі наукові положення, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації, представлені в дисертації, належать особисто здобувачеві та відображають його авторський науковий внесок.

Аналіз тексту дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора засвідчує відсутність будь-яких ознак порушення вимог академічної доброчесності, зокрема плагіату, самоплагіату чи некоректного використання результатів досліджень інших учених. У випадках використання ідей, наукових підходів, методик, статистичних даних або публічної інформації в роботі надано відповідні посилання на першоджерела, а цитування здійснено відповідно до чинних вимог із чітким зазначенням авторства, що відповідає нормам законодавства України про авторське право і суміжні права.

Дисертаційна робота демонструє прагнення автора до об'єктивного та достовірного висвітлення результатів власних наукових досліджень, виконаних із використанням загальновизнаних методик та наявних інформаційних ресурсів. Жодних порушень принципів академічної доброчесності у дисертації Дюка Р.І. не виявлено, що дозволяє зробити висновок про відповідність кваліфікаційної наукової праці встановленим етичним і правовим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

8. Відповідність дисертації спеціальності і вимогам, що висуваються до дисертацій, які подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича, виконана на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки», за змістом, сформульованою метою, поставленими завданнями, отриманими науковими результатами, висновками та рівнем наукової новизни повністю відповідає спеціальності 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок.

Дисертація подана у формі кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, відповідає встановленим структурним і змістовним вимогам, містить науково обґрунтовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, які характеризуються ознаками наукової новизни, логічною завершеністю та практичною значущістю. Отримані результати мають істотне значення для розвитку теорії та практики фінансів, банківської справи та страхування у межах галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Поряд із позитивною оцінкою результатів дослідження, за окремими положеннями, висновками та рекомендаціями, наведеними у дисертаційній роботі, доцільно виокремити низку дискусійних аспектів, які мають рекомендаційний характер і можуть слугувати підґрунтям для подальшої наукової дискусії та розвитку досліджуваної проблематики:

1. У підрозділі 1.1 дисертації варто було б посилити аналітичну складову періодизації розвитку фінансових технологій шляхом визначення чітких критеріїв виокремлення етапів, зокрема з урахуванням зміни ролі технологій у процесі формування вартості та трансформації бізнес-моделей фінансових установ. Наведений перелік ключових подій розвитку фінтеху (банкомати 1959 р., створення NASDAQ у 1971 р. тощо) має характер історичної довідки, тоді як у межах дисертації більшої наукової цінності набуває виявлення закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків між технологічними інноваціями та еволюцією фінансових бізнес-моделей.

2. Окремі фрагменти дисертаційної роботи, зокрема у підрозділах 1.2-1.3, характеризуються підвищеною насиченістю складними логічними конструкціями, зокрема під час аналізу взаємодії «оркестраторів» та «контриб'юторів» у межах платформних моделей. За відсутності графічного відображення архітектури платформної бізнес-моделі сприйняття відповідного матеріалу дещо ускладнюється, у зв'язку з чим доцільним було б доповнення тексту ілюстративними схемами або узагальнюючими моделями.

3. У підрозділі 2.2 дисертації, де здійснюється аналіз цифрової трансформації фінансового сектору в умовах зовнішніх шоків, значну увагу приділено теоретичному обґрунтуванню змін бізнес-моделей фінансових установ. Водночас емпіричну частину дослідження варто було б розширити за рахунок порівняльного аналізу окремих практик фінансових установ або кейсів країн ЄС, що дозволило б посилити прикладний характер отриманих

результатів і більш чітко окреслити можливості їх адаптації до умов функціонування фінансового сектору України.

4. Наприкінці 2 розділу варто було б подати узагальнюючий резюмуючий висновок щодо впливу процесів «платформізації» на рівень стійкості національного фінансового сектору до екстремальних шоків. Це дало б змогу чіткіше простежити причинно-наслідкові зв'язки між цифровою трансформацією бізнес-моделей та динамічними змінами системи регулювання фінансового сектору в умовах воєнного стану й у перспективі післявоєнного відновлення.

Разом із тим наведені зауваження переважно мають дискусійний і рекомендаційний характер та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Дюка Ростислава Ігоровича як ґрунтовного, завершеного наукового дослідження, виконаного на високому науково-професійному рівні, що характеризується наявністю наукової новизни, теоретико-методичною обґрунтованістю та практичною значущістю отриманих результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», є завершеним, самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному науково-теоретичному та методичному рівні.

Зміст дисертації, сформульована мета, поставлені завдання, отримані результати та зроблені висновки свідчать про актуальність обраної теми, достатній рівень фахової підготовки здобувача, його вміння здійснювати глибокий науковий аналіз і обґрунтовувати результати власних досліджень, що підтверджується також публікаціями за темою дисертації.

Дисертаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, характеризується наявністю наукової новизни, теоретико-методичною цінністю та практичною значущістю отриманих результатів, які мають важливе значення для розвитку теорії та практики функціонування фінансового сектору в умовах цифрової трансформації.

Викладене вище дає підстави зробити висновок про те, що дисертаційна робота на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки» за своїм змістом і фаховим спрямуванням відповідає спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. №40 (із змінами, внесеними згідно з наказом МОН України від 31.05.2019 р. №759), а також Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. №44 (із змінами, внесеними згідно з постановами КМУ від 21.03.2022 р. №341, від 19.05.2023 р. №502 та від 03.05.2024 р. №507), а її автор

Дюк Ростислав Ігорович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

РЕЦЕНЗЕНТ:

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри
фінансових ринків та технологій
Державного податкового університету**

Ірина ЧУНИЦЬКА