

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

1. Актуальність теми дослідження.

Глобальна фінансова система перебуває в стані безпрецедентної структурної трансформації, детермінованої стрімким розгортанням технологій четвертої промислової революції. Конвергенція штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень та аналітики великих даних докорінно змінює архітектуру фінансового посередництва, зумовлюючи перехід від класичних ієрархічних структур до мережових, платформних та екосистемних форм організації фінансової діяльності. Цей процес супроводжується експансією FinTech-компаній та BigTech-конгломератів, які формують альтернативні канали надання фінансових послуг, посилюючи конкурентний тиск на традиційні фінансові інституції та змушуючи їх до фундаментального перегляду способів створення, реалізації та нагромадження вартості.

Наукова значущість обраної проблематики зумовлена тим, що цифрова трансформація бізнес-моделей фінансового сектору виходить далеко за межі простого технологічного оновлення операційних процесів. Вона передбачає парадигмальну зміну самої логіки функціонування фінансових установ від продукто-орієнтованого підходу до клієнтоцентричної моделі, що базується на персоналізації, інтерактивності та безперервному аналізі поведінкових даних. У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у розробці науково обґрунтованих підходів до проєктування адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечувати стійкість фінансових інституцій в умовах високої волатильності ринкового середовища, ескалації кіберзагроз та стрімкої зміни регуляторного ландшафту.

Для фінансової системи України зазначена проблематика набуває особливої гостроти, зумовленої унікальним поєднанням глобальних технологічних трендів зі специфічними внутрішніми чинниками – обмеженістю інвестиційних ресурсів, наслідками повномасштабної збройної агресії, необхідністю прискореної євроінтеграції та адаптації регуляторного середовища до міжнародних стандартів. За таких умов цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності фінансового сектору, а й стратегічним активом забезпечення його операційної стійкості та національної фінансової безпеки.

З огляду на недостатній рівень комплексного теоретичного осмислення зазначених процесів як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, тема дисертаційної роботи Дюка Ростислава Ігоровича є безумовно актуальною, а сформульована мета та визначені завдання повною мірою 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.

Дисертаційне дослідження виконувалося у межах комплексної науково-дослідної роботи кафедри публічних фінансів Державного податкового університету «Державні запозичення в системі публічних фінансів» (державний реєстраційний номер 0121U109588). Особистий внесок здобувача полягає у розробці рекомендацій щодо використання цифрових платформ для залучення державних запозичень, а також нових фінансових технологій, зокрема цифрових облігацій та краудфандингових платформ, як альтернативних джерел фінансування.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність НАБУ (довідка № 8671-26/09 від 26.09.2025 р.) в частині сприяння розвитку партнерства між банками, фінтех-компаніями, ІТ-розробниками та іншими учасниками ринку капіталів у процесі формування фінансової екосистеми в Україні. Крім того, запропонований автором алгоритм прийняття рішення щодо вибору стратегії трансформації бізнес-моделі було враховано SENSE Bank при розробці стратегії розвитку банку, а рекомендації щодо вдосконалення методики збору, обробки та аналізу даних користувачів з використанням цифрових технологій та ІІІ впроваджено у діяльність Першого українського міжнародного банку.

Наявність актів впровадження результатів дослідження у діяльність реальних фінансових установ та регуляторних органів свідчить про високу практичну значущість отриманих наукових результатів та їх відповідність сучасним потребам фінансового сектору.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій.

Дисертаційна робота Дюка Р. І. являє собою комплексне наукове дослідження, спрямоване на поглиблення теоретико-методичних засад трансформації бізнес-моделей фінансового сектору в умовах цифровізації та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності фінансових установ і організацій. Об'єкт, предмет та мета дослідження є внутрішньо узгодженими, логічно взаємопов'язаними та адекватно відображають заявлену наукову проблематику.

Методологічний інструментарій дисертації охоплює широкий спектр як загальнонаукових, так і спеціальних методів дослідження: логічний аналіз, синтез, узагальнення та групування, наукову абстракцію, індукцію та дедукцію, порівняльний і системно-структурний аналіз, метод аналітичної ієрархії, аналіз часових рядів, кореляційний аналіз, а також методи статистичного аналізу та графічного представлення даних. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило глибину теоретичних узагальнень, достовірність емпіричних результатів та обґрунтованість сформульованих висновків.

Інформаційну та емпіричну базу дослідження складають офіційні статистичні дані Національного банку України, міжнародних організацій (BIS, IMF, World Bank), аналітичні матеріали провідних консалтингових компаній

(McKinsey, BCG, KPMG, EY), фінансова звітність вітчизняних банків, а також результати власних розрахунків автора, що підвищує репрезентативність та надійність отриманих результатів.

Наукові положення, висновки та рекомендації є логічно послідовними, аргументованими та підтвердженими відповідними розрахунками й аналітичними узагальненнями. Авторський внесок чітко ідентифікований та розмежований від наробків інших дослідників, що підтверджується коректним бібліографічним апаратом і дотриманням принципів академічної доброчесності.

4. Наукова новизна дисертаційного дослідження.

Детальний аналіз змісту дисертації Дюка Р. І. дає підстави констатувати наявність достатньо високого рівня наукової новизни, системності та авторського внеску у вирішення досліджуваної наукової проблеми. До найбільш вагомих результатів, що характеризуються елементами наукової новизни, належать:

удосконалено трактування поняття «бізнес-модель фінансового сектору» шляхом визначення її як цілісної, динамічної системи взаємопов'язаних елементів управління, що формується під впливом ендогенних (клієнтська, продуктова, технологічна, кадрова компоненти) та екзогенних факторів. На відміну від існуючих визначень, акцентовано здатність бізнес-моделі до інновацій та орієнтацію на максимальне врахування інтересів клієнтів відповідно до принципів платформної екосистеми (підрозділ 1.2);

удосконалено змістовне наповнення поняття «платформна екосистема», яке базується на принциповому розмежуванні понять «цифрова платформа» як технологічного базису та «екосистема» як організаційної структури, що забезпечує ефективну взаємодію незалежних агентів для продукування вартості через монетизацію мережових ефектів, зниження граничних транзакційних витрат та конверсію волатильних процентних доходів у стабільні комісійні потоки (підрозділ 3.1);

здійснено типізацію платформних моделей за критерієм архітектури фінансових потоків із виокремленням транзакційних, продуктових та гібридних бізнес-моделей, що дозволило визначити логіку трансформації бізнес-моделей від лінійних (банкоцентричних) до платформних та гібридних. Особливу наукову цінність має обґрунтування гібридної бізнес-моделі як інноваційного механізму гармонізації інтересів фінансових установ з фінансовими потребами реального сектору та екологічними цілями держави (підрозділи 1.2, 3.1);

розвинуто концептуальну модель платформної екосистеми фінансового сектору шляхом доповнення існуючої концепції «злиття індустріалізації та цифровізації» (FID) обґрунтуванням необхідності виокремлення фінансового ядра екосистеми як структурного елемента, що об'єднує фінансові установи та механізми залучення ресурсів і продукування вартості (підрозділ 3.1);

удосконалено алгоритм входження фінансових компаній до платформних екосистем на різних етапах їх життєвого циклу з урахуванням рівня цифрової зрілості організації, архітектури обраної бізнес-моделі та

типології екосистеми за структурно-функціональними ознаками, що дозволило формалізувати критерії вибору установою ролі «оркестратора» чи «контриб'ютора» (підрозділ 3.2);

набула подальшого розвитку концепція адаптивного регулювання фінансового сектору в умовах цифровізації на основі поєднання принципів пруденційного нагляду та RegTech, що дозволяє трансформувати традиційну систему комплаєнсу із «центру витрат» на «центр прибутку» (підрозділ 3.3);

розвинуто теоретико-методичні засади управління кіберризиками через обґрунтування доцільності вбудовування системи кібербезпеки у бізнес-модель на етапі її проєктування (проактивний підхід «безпека за задумом»), що дозволило розробити заходи протидії кіберризикам на рівні фінансової установи (підрозділ 2.3);

обґрунтовано «позитивний цикл вартості» як фундаментальну складову бізнес-моделі FinTech-компаній, у процесі якого початковий стимулюючий імпульс на основі ефекту «залипання» трансформується у системний механізм довгострокової генерації вартості (підрозділ 1.3).

Наукові результати характеризуються внутрішньою узгодженістю, логічною завершеністю та практичною значущістю, що свідчить про повне виконання поставлених завдань відповідно до визначеної мети дослідження.

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

Основні результати дисертаційної роботи відображено у 18 наукових публікаціях загальним обсягом 5,16 д. а., з яких особисто автору належить 4,81 д. а. Серед них: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 підрозділ у колективній монографії та 11 праць апробаційного характеру.

У спільних публікаціях чітко визначено персональний внесок здобувача, що свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. На захист винесено виключно авторські наукові розробки, які характеризуються самостійністю та завершеністю. Кількість, структура та обсяг опублікованих праць відповідають чинним вимогам МОН України до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Оприлюднені публікації повною мірою розкривають основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження, забезпечуючи належну апробацію отриманих результатів.

6. Структура, стиль та мова дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Дюка Р. І. виконана державною мовою, характеризується науковим стилем викладу, логічною послідовністю та чіткістю формулювань. Структура дисертації є обґрунтованою та включає анотацію, вступ, три основні розділи з висновками до кожного з них, загальні висновки, список використаних джерел (334 найменування) та 15 додатків. Результати дослідження унаочнено у 26 таблицях та 34 рисунках, що сприяє кращому сприйняттю матеріалу.

Кожен розділ завершується логічно структурованими висновками, що містять чітке формулювання отриманих результатів та відображають їх теоретичну і практичну значущість. Бібліографічний апарат оформлений

відповідно до встановлених вимог ДСТУ.

7. Дотримання академічної доброчесності.

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

Аналіз тексту дисертації засвідчує відсутність будь-яких ознак порушення вимог академічної доброчесності, зокрема плагіату, самоплагіату чи некоректного використання результатів досліджень інших учених. Використання ідей, наукових підходів та емпіричних даних інших авторів супроводжується належними посиланнями на першоджерела відповідно до чинних норм законодавства України про авторське право і суміжні права. Жодних порушень принципів академічної доброчесності у дисертації не виявлено.

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

Дисертаційна робота Дюка Р.І. за змістом, сформульованою метою, поставленими завданнями, отриманими науковими результатами та рівнем наукової новизни повністю відповідає спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Дисертація подана у формі кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, містить науково обґрунтовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, що характеризуються ознаками наукової новизни та практичної значущості для розвитку фінансового сектору в умовах цифрової трансформації.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Високо оцінюючи загальний рівень дисертаційного дослідження, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі аспекти, що мають дискусійний та рекомендаційний характер і можуть слугувати орієнтирами для подальшого наукового розвитку досліджуваної проблематики:

1. У підрозділі 2.2, де здійснюється кореляційний аналіз детермінант прибутковості вітчизняних банків, було б доцільно розширити емпіричну базу дослідження шляхом включення більшого часового горизонту та додаткових показників цифрової зрілості банків (наприклад, частки цифрових каналів обслуговування, кількості API-інтеграцій, показників активності мобільного банкінгу). Це дозволило б більш переконливо верифікувати тезу про ефект «операційного розриву» та забезпечити можливість проведення повноцінного регресійного аналізу, на неможливість якого через нестачу даних автор сам звертає увагу.

2. Запропонована у підрозділі 3.2 типологія семи моделей екосистем (симбіотична, ринку, масштабування, зрощування, кооперації, ланцюжка вартості та інтегратора) є цікавою теоретичною конструкцією, проте варто було б доповнити її конкретними кількісними критеріями або індикаторами, за

якими фінансова установа могла б ідентифікувати тип екосистеми та обрати відповідну стратегію входження.

3. У підрозділі 3.3, присвяченому трансформаційному впливу RegTech на бізнес-моделі, було б доречно більш детально проаналізувати специфіку впровадження RegTech-рішень саме в умовах українського фінансового сектору. Порівняльний аналіз ефективності впровадження RegTech у різних юрисдикціях (наприклад, Великобританія, Сінгапур, Естонія) дозволив би чіткіше окреслити потенціал та бар'єри для вітчизняного фінансового ринку.

4. Концепція гібридної бізнес-моделі цифрової платформи (ГБМЦП), обґрунтована у підрозділі 3.1 як інструмент подолання розриву між фінансовим і реальним секторами економіки України, заслуговує на увагу, однак потребує більш детального опрацювання механізмів її практичної імплементації.

Наведені зауваження мають виключно дискусійний та рекомендаційний характер, не ставлять під сумнів наукову цінність отриманих результатів і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Дюка Ростислава Ігоровича як ґрунтовного, завершеного наукового дослідження, виконаного на високому науково-професійному рівні.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 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 здатність до проведення глибокого наукового аналізу та обґрунтування результатів власних досліджень, що підтверджується публікаціями у фахових наукових виданнях та виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах.

Дисертаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, які характеризуються наявністю наукової новизни, теоретико-методичною цінністю та практичною значущістю для розвитку теорії та практики фінансів, банківської справи та страхування.

Викладене 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 ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

РЕЦЕНЗЕНТ:

**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри
фінансових ринків та технологій
Державного податкового університету**

Ольга КЛЮЧКА