

ВІДГУК

опонента, доктора економічних наук, доцента,

Семенова Андрія Юрійовича

на дисертаційну роботу Дюка Ростислава Ігоровича на тему:

«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У

ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ», подану на здобуття

наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 – «Фінанси,

банківська справа, страхування та фондовий ринок»

(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Глобальна фінансова система переживає безпрецедентну трансформацію під впливом цифрових технологій. Масове впровадження штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень та аналітики великих даних докорінно змінює способи створення, доставки та споживання фінансових послуг. Традиційні фінансові інститути (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди) опинилися перед необхідністю докорінного перегляду своїх бізнес-моделей, в протилежному випадку вони ризикують втратити ринкові позиції на користь більш гнучких та інноваційних FinTech- і BigTech-компаній.

Актуальність теми дисертації формують декілька обставин. По-перше, фінансовий сектор є одним із найбільш чутливих до технологічних змін секторів економіки через високу частку інформаційної складової у створенні вартості фінансових продуктів. По-друге, перехід від лінійних бізнес-моделей до платформних та екосистемних формує якісно нову конкурентну реальність, що потребує теоретичного осмислення. По-третє, для України, яка функціонує в умовах воєнного стану, обмежених фінансових ресурсів та водночас демонструє високі показники цифровізації банківських послуг, розробка науково обґрунтованих підходів до вибору оптимальних бізнес-моделей фінансових установ є стратегічним питанням.

Таким чином, тема дисертаційного дослідження Дюка Ростислава Ігоровича «Цифрова трансформація бізнес моделей у фінансовому секторі економіки» є своєчасною та має значний потенціал як для збагачення фінансової теорії, так і для розробки практичних рекомендацій.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Тема дисертаційного дослідження пов'язана з науково-дослідною роботою кафедри публічних фінансів Державного податкового університету «Державні запозичення в системі публічних фінансів» (№ державної реєстрації 0121U109588). Внесок здобувача у виконання зазначеної теми 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. Зв'язок дисертації з науковою темою є обґрунтованим та підтвердженим відповідними документами.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими і достовірними.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується:

- коректно визначеними метою, об'єктом, предметом і завданнями дослідження;

- використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: логічного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, системно-структурного підходу, методу аналітичної ієрархії, аналізу часових рядів, кореляційного та кластерного аналізу, статистичних та графічних методів;

- опорою на значний масив нормативно-правових актів, офіційних статистичних матеріалів, міжнародних аналітичних документів, праць вітчизняних і зарубіжних учених (список використаних джерел налічує 334 найменування);

- використанням сучасного аналітичного інструментарію для оцінки впливу цифровізації на прибутковість банків та трансформацію їх бізнес-моделей.

Запропоновані Дюком Ростиславом Ігоровичем наукові положення, зроблені висновки і надані рекомендації базуються на аналізі праць іноземних та знаних українських науковців і дослідників. Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативно-правових актах, що регламентують функціонування фінансового сектора в Україні та статистичній інформації. Зокрема, для потреб дослідження використані звітні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, BIS), звіти науково-дослідних, соціологічних центрів та установ, монографії і наукові публікації як вітчизняних, так і іноземних фахівців, які стосуються теми дослідження, а також основні положення нормативно-правових документів

4. Оцінка змісту та структури дисертації

Дисертаційна робота має чітку та логічну структуру, що включає анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (334 найменування) та 15 додатків. Загальний обсяг роботи – 300 сторінок, з яких 223 сторінки основного тексту. Робота містить 26 таблиць та 34 рисунки, що забезпечує належну візуалізацію аналітичних результатів.

Структура дисертації побудована за класичним принципом: від теоретичного фундаменту через емпіричний аналіз до практичних рекомендацій, що є логічним та виправданим підходом.

Перший розділ «Теоретичні засади дослідження трансформації фінансового сектора в умовах цифрової економіки» присвячений аналізу економічної сутності цифрової трансформації фінансового сектора, принципам формування та трансформації бізнес-моделей, а також впливу на це процес конкуренції з FinTech-компаніями. Слід відзначити ґрунтовний огляд теоретичних підходів до визначення бізнес-моделі (систематизованих у Додатку Б), на основі якого автор формулює власне визначення.

Заслуговує на увагу виокремлення специфічних принципів цифрової трансформації бізнес-моделі – гнучкості та пруденційності, які доповнюють традиційні принципи ефективності, інноваційності, взаємодоповнюваності та системності. Безперечною цінністю розділу є концептуалізація «позитивного циклу вартості» FinTech-компаній як механізму довгострокової генерації вартості через послідовне залучення клієнтів, капіталізацію даних та персоналізацію послуг.

Другий розділ «Сучасні тенденції трансформації бізнес-моделей у фінансовому секторі в умовах цифрової економіки» містить аналіз глобальних тенденцій розвитку FinTech-сектора, дослідження специфіки цифрової трансформації фінансового сектора України та зв'язку між цифровою трансформацією і кібербезпекою. Аналіз динаміки інвестицій у FinTech за 2018–2025 роки демонструє перехід галузі від фази екстенсивного зростання до етапу якісної диференціації бізнес-моделей.

Науковий інтерес становить проведений кореляційний аналіз прибутковості вітчизняних банків та запропонована на його основі типологія бізнес-моделей (інвестиційно-експансивна, операційно-оптимізаційна, диверсифікаційна). Вдалим є також детальний аналіз розвитку безготівкових платежів в Україні та кейсу Monobank як зразка успішної необанківської бізнес-моделі. Розділ про кібербезпеку містить обґрунтування її перетворення із суто технічної функції на стратегічний актив бізнес-моделі.

У третьому розділі «Напрями ефективної трансформації бізнес-моделей фінансового сектора» автор формулює власне бачення платформізації як ключової форми «проривних інновацій» у фінансовому секторі. Важливим є чітке розмежування понять «платформа» (технічна інфраструктура) та «екосистема» (міжфірмова організаційна структура), а також доповнення існуючої концепції «злиття індустріалізації та цифровізації» (FID) фінансовим ядром, що трансформує її у концепцію FFID.

Практичну цінність становить ідентифікація семи типів екосистем та розробка алгоритму входження фінансових установ до платформних екосистем залежно від їх цифрової зрілості. Аналіз трансформаційного впливу RegTech на бізнес-моделі є своєчасним та переконливо демонструє еволюцію комплаєнсу від «центру витрат» до «центру прибутку».

Загалом, зміст дисертації відповідає заявленій темі, а поставлені завдання дослідження повністю реалізовано.

5. Наукова новизна одержаних результатів.

Наукова новизна дисертації отримана як у теоретичній, так і практичній площинах. Серед найбільш значущих результатів слід відзначити:

удосконалено:

- поняття «бізнес-модель фінансового сектору» як цілісної динамічної системи, що формується під впливом ендогенних та екзогенних факторів. Визначення виграє у порівнянні з існуючими тим, що інтегрує клієнтоцентричний підхід із логікою платформної екосистеми, а не обмежується описом алгоритмів дій чи структури доходів. Це формує підґрунтя для подальших досліджень адаптивності бізнес-моделей в турбулентному середовищі;

- поділ типів платформних моделей за критерієм архітектури фінансових потоків на транзакційні, продуктові та гібридні є методологічно коректним та дозволяє простежити еволюційну логіку від банкоцентричних до платформних моделей фінансового сектора. Особливо перспективним видається обґрунтування гібридної бізнес-моделі як механізму гармонізації інтересів фінансових установ із потребами реального сектору та екологічними цілями, що відповідає сучасним тенденціям ESG-трансформації;

- алгоритм входження фінансових компаній до платформних екосистем з урахуванням рівня цифрової зрілості, типу бізнес-моделі та структурно-функціональної специфіки екосистеми є оригінальним практичним інструментом, що заповнює прогалину між теоретичними побудовами та реальними управлінськими рішеннями фінансових установ.

Серед результатів, що набули подальшого розвитку, заслуговують на увагу:

- обґрунтування «позитивного циклу вартості» як фундаментальної операційної моделі FinTech-компаній, а не окремої тактичної дії. Автор переконливо показує, як послідовне поєднання монетизації даних, персоналізованої комунікації та ефекту «залипання» перетворює початковий стимулюючий імпульс у системний механізм довгострокової генерації вартості. Ця концептуалізація має значний потенціал для використання традиційними банками при переході до клієнтоцентричної парадигми,

- концепція адаптивного регулювання на основі поєднання пруденційного нагляду та RegTech та ідея перетворення комплаєнсу з «центру витрат» на «центр прибутку» завдяки автоматизації та інтеграції регуляторних процесів в операційне ядро бізнесу;

- виявлення ефекту «операційного розриву» у бізнес-моделях цифрових лідерів банківського ринку України на основі відсутності значущої кореляції між приростом витрат на персонал та чистим прибутком має потенціал використання в розробці фінансової політики;

- теоретико-методичні засади управління кіберризиками в умовах цифровізації за рахунок обґрунтування доцільності вбудовування системи кібербезпеки у бізнес модель на етапі її проектування, що дозволило розробити заходи протидії кіберризикам на рівні фінансової установи;

6. Практичне значення результатів

Практична значущість дисертації підтверджується впровадженням її результатів у діяльність установ різного профілю:

- НАБУ враховані рекомендації щодо сприяння формуванню фінансової екосистеми в Україні через розвиток партнерства між банками, фінтех-компаніями та IT-розробниками;

- SENSE Bank взято до уваги пропозиції щодо використання запропонованого алгоритму прийняття рішення при розробці стратегії трансформації бізнес-моделі банку;

- Перший український міжнародний банк врахував рекомендації щодо вдосконалення методики збору, обробки та аналізу даних користувачів з використанням цифрових технологій та ІІІ.

Це свідчить про універсальність, обґрунтованість та затребуваність отриманих результатів різними учасниками фінансового сектора.

7. Повнота викладу результатів у публікаціях

За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць загальним обсягом 5,16 друк. арк. (особисто автору – 4,81 друк. арк.), серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 підрозділ у колективній монографії, 11 праць апробаційного характеру. Публікації охоплюють усі ключові аспекти дисертаційного дослідження – від теоретичних засад цифровізації фінансового сектора до практичних питань кібербезпеки, RegTech та платформізації бізнес-моделей.

Результати дослідження апробовано на 11 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях протягом 2023–2025 років. Обсяг та характер публікацій відповідають встановленим вимогам і повною мірою відображають зміст дисертації.

8. Дотримання норм академічної доброчесності

У ході аналізу дисертаційної роботи порушень академічної доброчесності не виявлено. Автор коректно посилається на використані джерела, чітко розмежовує власні та запозичені ідеї, належним чином визначає особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві. Текст дисертації є оригінальним, випадків плагіату або некоректного запозичення не зафіксовано.

9. Зауваження та дискусійні питання

Попри загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, робота містить декілька недоліків, які можуть стати предметом наукової дискусії під час захисту:

1. Автор переконливо обґрунтовує перехід від лінійних до платформних бізнес-моделей, однак в роботі недостатньо висвітлено ризики та обмеження самої платформізації для фінансового сектора. Зокрема, питання системного ризику, що виникає внаслідок концентрації значних обсягів фінансових операцій на обмеженій кількості платформ, заслуговує на більш глибокий

аналіз. На нашу думку, було б доцільно пояснити яким чином слід балансувати переваги мережевих ефектів платформ із ризиками виникнення нових «надто великих, щоб збанкрутувати» структур у цифровому фінансовому просторі.

2. Запропонована концепція FFID (злиття фінансів, індустріалізації та цифровізації), що доповнює існуючу концепцію FID введенням фінансового ядра екосистеми, є цікавою та перспективною. Водночас її теоретичне обґрунтування могло б бути більш розгорнутим. Зокрема, бажано було б детальніше розкрити механізми взаємодії фінансового ядра з виробничим та управлінським ядрами екосистеми, а також специфіку розподілу створеної вартості між ними.

3. Кореляційний аналіз детермінант прибутковості банків (с. 132–137) здійснено на вибірці з 12 банків за період 2016–2024 рр. Хоча автор обґрунтовано зазначає неможливість проведення повноцінного регресійного аналізу через нестачу квартальних даних, слід зауважити, що малий обсяг вибірки (9 спостережень по кожному банку) обмежує можливість формулювання статистично значущих висновків. Запропоновану типологію банків (інвестиційно-експансивна, операційно-оптимізаційна, диверсифікаційна) варто було б верифікувати із залученням додаткових змінних або альтернативних методів аналізу, наприклад, DEA-аналізу чи порівняльного бенчмаркінгу.

4. У контексті дослідження регуляторного впливу на бізнес-моделі фінансових установ автор детально аналізує європейське та міжнародне законодавство (MiFID II, DMA, GDPR, PSD2, Базель III), але порівняно менше уваги приділяє українському регуляторному ландшафту. З огляду на євроінтеграційний вектор України та завдання імплементації *acquis communautaire* у сфері фінансових послуг, було б доцільно більш детально проаналізувати стан адаптації вітчизняного законодавства до відповідних європейських стандартів та виокремити пріоритетні напрями гармонізації, що безпосередньо впливатимуть на трансформацію бізнес-моделей вітчизняних фінансових установ.

5. Робота містить деякі редакційні неточності.

Висловлені зауваження мають дискусійний характер, не ставлять під сумнів основні наукові результати дисертаційної роботи і можуть бути враховані автором у подальших дослідженнях.

10. Загальний висновок

Дисертаційна робота Дюка Ростислава Ігоровича на тему «Цифрова трансформація бізнес-моделей у фінансовому секторі економіки» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуальної наукової проблеми – поглиблення теоретико-методичних засад трансформації бізнес-моделей фінансового сектора в умовах цифровізації.

У роботі послідовно обґрунтовано, що цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а глибокою парадигмальною перебудовою бізнес-моделей фінансових установ. Автором запропоновано оригінальне

тлумачення бізнес-моделі фінансового сектору, розроблено типізацію платформних моделей, доповнено концепцію розвитку платформної екосистеми фінансовим ядром, сформульовано алгоритм входження фінансових установ до екосистем, а також обґрунтовано трансформаційну роль RegTech та кібербезпеки в сучасних бізнес-моделях фінансового сектора. Практичну цінність мають рекомендації щодо вибору стратегії зміни бізнес-моделі фінансових установ, підтверджені впровадженням у діяльність НАБУ, SENSE Bank та Першого українського міжнародного банку.

Дисертація за своїм змістом, структурою, науковою новизною та практичним значенням відповідає вимогам, встановленим наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також 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 № 44 від 12.01.2022 р.

На підставі викладеного вважаю, що Дюк Ростислав Ігорович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансових ринків та
підприємництва
Сумського державного університету



А. Семенов

Андрій СЕМЕНОГ

