

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора Павлової Валентини Андріївни
на дисертаційну роботу Козьменкова Михайла Геннадійовича
«Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із
використанням штучного інтелекту», подану на здобуття ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 Менеджмент**

Актуальність теми дисертаційного дослідження визначається важливістю використання в сучасних реаліях розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи тенденцій застосування штучного інтелекту в зазначеній сфері для вибору такої стратегії, яка дозволяє виділяти адекватні способи дій в непередбачуваних ситуаціях та мінливому зовнішньому середовищі з урахуванням наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Тому дослідження функціонування фінансової установи як екосистеми та вирішення проблем використання засобів штучного інтелекту для покращення діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері, а також вибір відповідної стратегії розвитку є важливим завданням сьогодення. Стратегія розвитку екосистеми онлайн-сервісів фінансової установи із використанням штучного інтелекту повинна бути спрямована на створення інтегрованого цифрового середовища, що базується на персоналізації клієнтського досвіду, автоматизації процесів та створенні єдиної платформи цифрових продуктів. У цьому сенсі теоретичне й прикладне обґрунтування вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи, її реалізації й виокремлення напрямів використання засобів штучного інтелекту для підвищення результативності в досліджуваній сфері є необхідним та актуальним, а сама робота поєднує актуальний теоретичний й методичний базис та відповідні шляхи вирішення сучасних проблем розвитку екосистеми онлайн сервісів, що доводить актуальність авторських напрацювань та їх наукову новизну.

Зв'язок дослідження з науково-дослідною темою в Університеті імені Альфреда Нобеля «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972) підтверджує практичну значущість отриманих результатів щодо пошуку підходів у використанні технологій штучного інтелекту в процесах управління екосистемами для виділення моделей інтеграції цифрових сервісів та інструментів оцінювання їх зрілості.

Ступінь обґрунтованості наукових положень висновків і рекомендацій дисертації, повнота викладення їх в опублікованих працях. Сформульовані в дисертаційній роботі теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими і містять елементи наукової новизни.

Новизна наукових положень дослідження Козьменкова М.Г. полягає в тому, що в дисертації вирішено важливе наукове завдання стосовно обґрунтування підходів до вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансових установ, оцінювання їх екосистемної зрілості та розробки рекомендацій з урахуванням синергетичних ефектів і мережових взаємодій.

Автор чітко формує структуру дисертаційної роботи, яка послідовно розкривається при вирішенні поставлених завдань, що дозволяє провести поглиблене дослідження розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансових установ, сформуванати теоретико-методичні засади такого розвитку та запропонувати практичні рекомендації щодо їх реалізації.

Наукові положення, висновки і рекомендації, представлені у дисертаційній роботі, спираються на використання достатньої кількості загальнонаукових та спеціальних методів дослідження (аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок).

Теоретичною основою дослідження стали довідкові та наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, що присвячені проблематиці цифрової трансформації економіки, розвитку фінансових технологій, формування екосистем та застосування засобів штучного інтелекту. Аналітичні дослідження базуються на нормативно-правових актах України, статистичних даних та аналітичних звітах міжнародних організацій, даних про функціонування цифрових сервісів вітчизняних фінансових установ.

Використаний автором методично-дослідницький інструментарій дав змогу отримати необхідний рівень обґрунтованості теоретичних та методичних розробок.

Обґрунтованість наукових висновків, положень і рекомендацій, викладених у дисертаційному дослідженні, та їх достовірність підтверджується визначенням об'єкту і предмету дослідження.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження підтверджено відкритими публікаціями, апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, довідками про впровадження.

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що представлена дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, що характеризується достатнім рівнем обґрунтованості і достовірності положень, висновків та рекомендацій.

Наукова новина отриманих результатів. Згідно з поставленими завданнями у роботі уточнено визначення сутності та структури екосистеми онлайн сервісів фінансової установи; удосконалено комплексний підхід до формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ, а також методичні підходи до інтеграції технологій штучного інтелекту у розвиток екосистем онлайн сервісів фінансових установ; розвинуто підходи до аналізу сучасного стану розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України, що полягає у виявленні ключових тенденцій розвитку фінансових екосистем України та обґрунтуванні факторів стримування формування повноцінних цифрових екосистем; удосконалено підхід до визначення екосистемної зрілості фінансової установи як інтегральної характеристики рівня розвитку цифрової екосистеми; набули подальшого розвитку підходи до систематизації проблем використання технологій штучного інтелекту у фінансових установах за рахунок визначення ключових факторів, що стримують розвиток інтелектуальних цифрових екосистем, та обґрунтуванні напрямів їх подолання; удосконалено науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах невизначеності, що базується на використанні інструментів

аналізу даних, прогнозування та гнучкого управління цифровими платформами; набули подальшого розвитку концептуальна модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи та практичні підходи до використання технологій штучного інтелекту у межах цифрової екосистеми дистанційного банківського обслуговування.

Вирішення автором завдань дослідження дозволило отримати наукові результати, що характеризують наукову новизну дисертаційного дослідження.

Теоретична та практична значущість наукових результатів. Представлені у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації мають теоретичну та практичну значущість.

Зокрема, слід виділити дослідження понять, пов'язаних з категорією «екосистема онлайн сервісів фінансової установи», наукових підходів до поєднання стратегічного управління цифровою платформою з механізмами адаптації до змін зовнішнього середовища, напрямів інтеграції інтелектуальних сервісів у цифрові платформи фінансових установ та обґрунтуванні їх впливу на ефективність функціонування екосистеми.

Окремі теоретичні положення дисертації використовуються в освітньому процесі Університету імені Альфреда Нобеля (довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 09.01.2026 р. № 18 та від 20.01.2026 р. № 40).

Практичне значення дисертаційних досліджень полягає у можливостях застосування теоретичних положень, які представлені у формі практичних рекомендацій для фінансових установ, зокрема: Акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» (довідка від 17.03.2026 р.); ТОВ «Українське бюро кредитних історій» (довідка № 2021 від 10.11.2025 р.); ТОВ «Інтернет-бухгалтерія» (довідка від 23.09.2025р.); ФОП Плаксій Є.В. (довідка від 13.12.2025 р.)

Дискусійні положення та зауваження. Разом з тим, не всі висновки здобувача мають однаковий ступінь обґрунтованості, тому, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення дисертації та зауваження до неї:

1. Слід погодитися, що важливим моментом дослідження є виділення підходів до формування ефективної стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ, про що йде мова в підрозділі 1.2, с. 53-57, де акцентовано увагу на виборі стратегії залежно від базових принципів, які забезпечують узгодженість дій усіх учасників екосистеми, а також сприяють досягненню її стратегічних цілей. В цьому сенсі в роботі виділено 8 принципів та їх вагові коефіцієнти (табл. 1.4, с. 56), які мають використовуватися для оцінювання ефективності екосистеми. Зазначено, що вагові коефіцієнти принципів визначено автором на основі узагальнення результатів аналізу наукової літератури, специфіки функціонування фінансових установ та оцінювання відносної стратегічної значущості відповідних принципів для розвитку екосистеми онлайн-сервісів. Конкретизація методики вказаного розрахунку з деталізацією програмного забезпечення, за яким були отримані результати, дозволила б розуміти авторську логіку в частині використання отриманих показників вагових

коефіцієнтів для подальших досліджень і практичного застосування запропонованих підходів учасниками екосистеми.

2. У першому розділі дисертаційної роботи автором запропоновано концептуальну модель формування екосистеми онлайн сервісів фінансових установ, яка базується на інтеграції даноцентричного, клієнтоорієнтованого та платформного підходів і враховує специфіку функціонування фінансових установ у цифровому середовищі (с. 62-65), що є важливим для розроблення практичних рекомендацій для формування стратегії розвитку екосистем. В моделі одним з елементів є категорія «ефективність екосистеми», в тексті є формула її розрахунку (с. 64), а також посилання на загальну ефективність. За логікою дослідження бачиться потреба в авторському визначенні зазначених понять, що дозволило б зрозуміти їх адресність та конкретизувати способи й інструменти реалізації з метою забезпечення досягнення поставлених завдань дослідження.

3. Підрозділ 2.3 присвячено дослідженню проблем використання засобів штучного інтелекту в фінансових установах. Їх узагальнення представлено в табл. 2.22 (с. 138) і, головне, визначено ключові фактори, що стримують розвиток інтелектуальних цифрових екосистем та вплив на ефективність екосистем. В цьому сенсі було б доцільним розширити дослідження в частині виділення груп проблем залежно від фактичного або перспективного рівня екосистемної зрілості, що дійсно дозволило б обрати ефективні шляхи подолання виявлених проблем.

4. Бажано для підтвердження висновків щодо сучасного стану, перспектив розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України, виявлення основних тенденцій розвитку цифрових фінансових сервісів (розділ 2) розширити інформаційну розрахункову базу шляхом наведення у Додатках статистичних та аналітичних даних суб'єктів різного рівня, що забезпечило б доказовість отриманих результатів.

5. Викликає зацікавлення авторський підхід до вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи, який описано в трьох розділах дисертації. Зокрема, у розділі 1 вказано, що вибір стратегії залежить від поточного рівня розвитку екосистеми, зокрема, на низькому рівні зрілості доцільними є стратегії цифровізації та формування базової інфраструктури, на середньому рівні – стратегії розширення партнерських зв'язків і на вищому рівні – стратегії data-driven розвитку та масштабування екосистеми. В підрозділі 2.2 наведено інтегральні показники екосистемної зрілості трьох банків (табл. 2.10, с. 102); в підрозділі 3.2 – механізм реалізації адаптивної моделі стратегічного розвитку (рис. 3.4, с. 176), а на рис. 3.5, с. 178 – алгоритм формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи. На наш погляд, підвищенню практичної значущості запропонованого підходу сприяло б узагальнення дослідження для кожного суб'єкта (банка) в такому ланцюгу: рівень екосистемної зрілості – адаптивна модель стратегічного розвитку та механізм її реалізації – відповідна стратегія та її коригування на підставі ризику зміни рівня зрілості.

Наявність вищезазначених зауважень не змінює принципових положень дисертаційної роботи, яка має високий науковий рівень, містить вагомі наукові результати і в комплексі вирішує поставлені в роботі завдання та забезпечує досягнення мети дослідження.

Загальний висновок. Дисертація Козьменкова М.Г. на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із використанням штучного інтелекту» є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані теоретичні, методичні, практичні результати, що в сукупності вирішують наукове завдання – обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансових установ із використанням штучного інтелекту.

Дисертаційну роботу виконано на належному науково-теоретичному рівні, вона має прикладне значення. Отримані результати є обґрунтованими і впровадженими в практичну діяльність. Основні положення, що винесені здобувачем на захист, повною мірою оприлюднені, зміст дисертації відповідає темі та спеціальності.

На підставі проведеного аналізу вважаю, що представлена до захисту дисертаційна робота «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із використанням штучного інтелекту» заслуговує позитивної оцінки, відповідає чинним вимогам до такого роду робіт, а її автор Козьменков Михайло Геннадійович – присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент у галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор відділу аспірантури та докторантури
ВНЗ «Університет імені
Альфреда Нобеля»



Валентина ПАВЛОВА



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 10:07:03 09.10.2026

Назва файлу з підписом: Павлова_Рецензія.pdf
Розмір файлу з підписом: 4.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Павлова_Рецензія.pdf
Розмір файлу без підпису: 4.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПАВЛОВА ВАЛЕНТИНА АНДРІЇВНА
П.І.Б.: ПАВЛОВА ВАЛЕНТИНА АНДРІЇВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2076700288
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:07:01 09.10.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПриватБанк"
Серійний номер: 21E4B79083A82E7F040000000E862F017BC90A08
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.09.28 13:00