

РЕЦЕНЗІЯ

*на дисертаційну роботу Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему:
«Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з
використанням штучного інтелекту», подану на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07
«Управління та адміністрування»,
кандидата економічних наук, доцента
Мішустіної Тетяни Сергіївни*

Актуальність теми дисертаційного дослідження

Масштабна цифровізація фінансового сектору зумовила якісний перехід від продажу ізольованих продуктів до побудови гнучких екосистемних архітектур. У цій системі координат стійкість ринкових позицій установи обумовлюється її потенціалом щодо оркестрації даних, відкритих технологічних інтеграцій та інтелектуальних алгоритмів, які формують безшовне середовище обслуговування клієнтів і партнерів. Особливого значення це набуває для українських фінансових установ, які одночасно функціонують в умовах технологічних змін, високої невизначеності, трансформації клієнтської поведінки, посилення конкуренції цифрових платформ та необхідності забезпечення стійкості бізнес-процесів.

Отже, дисертаційна робота Козьменкова Михайла Геннадійовича, присвячена розробленню теоретичних, методичних та прикладних засад формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із використанням штучного інтелекту, є актуальною та своєчасною. Актуальність дослідження визначається також необхідністю переходу від локального використання окремих інструментів штучного інтелекту до системної інтеграції інтелектуальних технологій у стратегічне управління цифровою екосистемою фінансової установи.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до наукової проблематики ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» в рамках науково-дослідної теми «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972). Основні положення роботи відповідають сучасним напрямкам досліджень у сфері менеджменту, цифрової трансформації, стратегічного управління, розвитку фінансових екосистем та використання технологій штучного інтелекту.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Дисертаційна робота має логічно сформовану структуру, яка забезпечує послідовне розкриття поставленої мети та завдань дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» досліджено теоретичні підходи до визначення сутності екосистем онлайн сервісів фінансових установ, особливості стратегічного розвитку таких екосистем, а також роль штучного інтелекту у формуванні та розвитку цифрового середовища фінансової установи.

Другий розділ «Прикладні аспекти формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансових установ» присвячено аналізу сучасного стану розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України, дослідженню функціонування фінансової установи як цифрової екосистеми та систематизації проблем використання технологій штучного інтелекту.

У третьому розділі «Обґрунтування вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» розроблено підходи до адаптації екосистеми за непередбачуваних умов зовнішнього середовища, удосконалено модель вибору стратегії розвитку та визначено напрями використання засобів штучного інтелекту.

Структура роботи є логічною та відповідає послідовності виконання поставлених завдань.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій забезпечуються логічною побудовою дослідження, використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, опрацюванням значного масиву наукових джерел та фактичних даних щодо діяльності фінансових установ. Запропоновані автором методичні підходи та моделі базуються на результатах аналізу функціонування цифрових фінансових екосистем, оцінюванні рівня їх зрілості, особливостей використання штучного інтелекту та апробації окремих результатів у діяльності фінансової установи. Сукупність використаних методів відповідає меті та завданням дисертаційного дослідження, а одержані результати є логічно узгодженими та належно аргументованими.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи визначається насамперед комплексним поєднанням екосистемного, стратегічного та даноцентричного підходів із використанням технологій штучного інтелекту.

Важливим науковим результатом є удосконалення підходів до визначення сутності та структури екосистеми онлайн сервісів фінансової

установи як інтегрованого багаторівневого цифрового середовища, що об'єднує клієнтів, сервіси, партнерів, цифрові канали взаємодії, дані та інтелектуальні технології.

Науковий інтерес становить удосконалений підхід до формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ, який передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту у процеси аналізу даних, прогнозування, підтримки прийняття рішень та координації взаємодії елементів екосистеми.

Вагомим результатом є також запропонований методичний підхід до оцінювання екосистемної зрілості фінансових установ на основі інтегрального показника ЕМП (ecosystem maturity index). Автор пов'язує рівень екосистемної зрілості з інтеграцією цифрових сервісів, партнерською взаємодією, використанням даних, автоматизацією процесів та застосуванням інструментів штучного інтелекту.

Заслугує позитивної оцінки розроблений науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах невизначеності, у якому поєднано платформну архітектуру, даноцентричний підхід, інтелектуальну обробку даних та механізми зворотного зв'язку.

Запропонована модель вибору стратегії враховує рівень екосистемної зрілості фінансової установи та ступінь використання технологій штучного інтелекту, що посилює практичну спрямованість дослідження.

Практичне значення отриманих автором результатів

Практичне значення дисертації полягає у можливості використання запропонованих положень фінансовими установами під час формування стратегій цифрової трансформації, розвитку онлайн сервісів, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення клієнтського досвіду та впровадження технологій штучного інтелекту.

Практична цінність роботи посилюється апробацією окремих результатів у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», зокрема у межах розвитку цифрової екосистеми дистанційного банківського обслуговування «Приват24 для бізнесу» та інтеграції з партнерськими сервісами. Зазначені у дисертації результати впровадження стосуються, зокрема, експрес-аналізу контрагентів, автоматизованої бухгалтерської підтримки, обробки клієнтських запитів, фінансових операцій та платіжних документів.

Теоретико-методичні результати також впроваджено в освітній процес ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».

Повнота викладу основних результатів дисертації

Основні положення дисертаційної роботи достатньою мірою висвітлені в опублікованих працях автора. Зокрема, результати дослідження відображено у статтях, присвячених використанню штучного інтелекту у фінансових установах, адаптивному управлінню екосистемою онлайн сервісів,

оцінюванню цифрової зрілості та стратегічним підходам до розвитку екосистем. Серед публікацій наявні одноосібні та спільні роботи, а також матеріали міжнародних науково-практичних конференцій.

Апробація результатів здійснювалася на міжнародних науково-практичних конференціях, що забезпечило їх наукове обговорення.

Дотримання принципів академічної доброчесності

Дисертація та наукові публікації виконані автором із дотриманням принципів академічної доброчесності, містять коректні посилання на використані джерела та результати інших дослідників. За результатами ознайомлення з дисертаційною роботою та науковими публікаціями автора ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи рівень теоретичного та методичного опрацювання проблеми, обґрунтованість основних положень та практичну спрямованість отриманих результатів, вважаю за необхідне звернути увагу на окремі дискусійні аспекти дослідження:

1. Вказуючи на наукову цінність розробленої автором циклічної моделі використання штучного інтелекту у стратегічному управлінні фінансовою установою (підрозділ 1.3, рис. 1.4), варто зауважити, що у роботі недостатньо деталізовано механізми моніторингу та адаптації алгоритмів у разі стрімкої зміни поведінкових патернів клієнтів. Конкретизація критеріїв автоматичного коригування ML-моделей посилила б практичну стійкість запропонованого стратегічного контуру.

2. Обґрунтовуючи систему принципів формування стратегії розвитку екосистем (підрозділ 1.2, табл. 1.4), здобувач справедливо виокремлює потенційні конфлікти між ними (зокрема між «клієнтоцентричністю» та «безпековістю», або «відкритістю» та «захистом даних»). Проте в дисертації залишилося не до кінця розкритим питання алгоритму прийняття управлінських рішень або компромісного балансування у ситуаціях, коли реалізація одного принципу прямо обмежує інший у процесі стратегічного вибору.

3. Аналізуючи механізми функціонування фінансової установи як екосистеми (підрозділ 2.2), автор розглядає мережеві ефекти N як похідну функцію взаємодії користувачів, партнерів, сервісів та штучного інтелекту $N = f(U, P, S, AI)$. Разом з тим, доцільно було б конкретизувати критичні порогові значення кількості користувачів U та партнерів P , за досягнення яких у вітчизняних фінансових екосистемах активується стійкий двосторонній мережевий ефект і починається нелінійне зростання цінності платформи.

4. Заслуговує на увагу прикладне дослідження впровадження сервісів ІІІ у цифрові банківські платформи (підрозділ 3.3). Водночас у роботі

доцільно було б розширити аналіз регуляторного комплаєнсу та оцінки ризиків відповідності нормативним вимогам НБУ і європейського законодавства (зокрема EU AI Act) при інтеграції генеративних та аналітичних моделей ІІІ у клієнтські сервіси.

Висловлені зауваження не знижують позитивної оцінки теоретичного рівня та практичного значення результатів поданої на захист дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту» являє собою цілісну, самостійно виконану та кваліфіковану наукову працю, в якій розв'язано актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних інструментів формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ із застосуванням технологій ІІІ.

Дисертація характеризується логічною структурою, належним рівнем теоретичного узагальнення, використанням сучасного наукового інструментарію та орієнтацією на вирішення актуальних проблем менеджменту фінансових установ.

Основні положення дисертації достатньо повно відображено в наукових публікаціях автора, а практична значущість результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність фінансової установи та освітній процес.

Дисертаційна робота за змістом, структурою, рівнем наукової новизни, ступенем обґрунтованості одержаних результатів та їх практичною значущістю відповідає 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, зі змінами.

Вважаю, що Козьменков Михайло Геннадійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Завідувач кафедри міжнародного маркетингу
Вищого навчального закладу
«Університет імені Альфреда Нобеля»
кандидат економічних наук,
доцент**

Тетяна МІШУСТИНА



МІШУСТІНА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА

Результат перевірки підпису	Підпис вірний
П.І.Б.	МІШУСТІНА ТЕТЯНА СЕРГІЇВНА
РНОКПП	2853807520
Організація (установа)	ФІЗИЧНА ОСОБА
Код ЄДРПОУ	
Посада	
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)	12:06:28 07.10.2026
Сертифікат виданий	КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПриватБанк"
Серійний номер	21E4B79083A82E7F04000000593A190245F30808
Тип носія особистого ключа	Захищений
Алгоритм підпису	dstu4145
Тип підпису	Кваліфікований
Формат підпису	CAdES-T
Сертифікат	Кваліфікований