

Відгук
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора,
професора кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національного університету «Одеська політехніка»
Коваленка Олександра Михайловича
на дисертаційну роботу
Козьменкова Михайла Геннадійовича
«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ
ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,
планами, темами**

Сучасний розвиток фінансового сектору характеризується переходом від традиційних продуктових моделей до платформних форм організації діяльності, стрімким поширенням дистанційних каналів обслуговування, зростанням ролі даних та інтеграцією фінансових і нефінансових сервісів. За таких умов конкурентоспроможність фінансових установ дедалі більше визначається не лише якістю окремих банківських продуктів, а й здатністю формувати цілісні цифрові екосистеми, забезпечувати безперервну взаємодію клієнтів, партнерів і сервісів та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої ваги зазначена проблематика набуває у зв'язку з активним використанням технологій штучного інтелекту. Інтелектуальні алгоритми відкривають нові можливості для аналізу великих масивів даних, автоматизації фінансових операцій, персоналізації послуг, виявлення ризикових транзакцій і підтримки управлінських рішень. Водночас їх упровадження супроводжується технологічними, організаційними, інфраструктурними, етичними та регуляторними обмеженнями, що потребує системного врахування у стратегіях розвитку фінансових установ.

За таких обставин актуалізується потреба у розвитку теоретичних положень і формуванні дієвого науково-методичного та прикладного інструментарію стратегічного управління екосистемами онлайн сервісів фінансових установ.

Важливим є поєднання оцінювання рівня екосистемної зрілості, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, механізмів адаптації до невизначеності та визначення напрямів інтеграції технологій штучного інтелекту.

Актуальність обраного напрямку дослідження підтверджується також недостатнім рівнем розробленості окремих теоретичних і прикладних питань. Зокрема, потребують подальшого розвитку сутність і структура екосистеми

онлайн сервісів фінансової установи, методичні підходи до кількісного оцінювання її зрілості, а також моделі вибору стратегії розвитку з урахуванням платформної логіки, мережевих ефектів, інтенсивності цифрової взаємодії та можливостей використання штучного інтелекту.

Викладене засвідчує своєчасність дисертаційної роботи Козьменкова Михайла Геннадійовича, відповідність її теми сучасним тенденціям цифрової трансформації фінансового сектору та важливість отриманих результатів для розвитку теорії стратегічного менеджменту і практики управління цифровими фінансовими екосистемами.

Слід відзначити тісний зв'язок виконаного дослідження з тематикою науково-дослідної роботи Університету імені Альфреда Нобеля. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Університету 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), де внесок автора у розробленні теоретико-методичних положень формування та розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ, а також обґрунтуванні підходів до використання технологій штучного інтелекту в процесах управління такими екосистемами, включаючи моделі інтеграції цифрових сервісів та інструменти оцінювання їх зрілості. Результати дослідження узгоджуються з положеннями державних програм розвитку фінансового сектору України, зокрема Стратегії розвитку фінансового сектору України та концепцій цифрової економіки.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень та достовірність результатів

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості й достовірності.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується чітким визначенням мети, дев'яти взаємопов'язаних завдань, об'єкта і предмета дослідження, логічною побудовою дисертації та послідовним переходом від узагальнення теоретичних засад формування екосистем онлайн сервісів до оцінювання їхньої екосистемної зрілості, розроблення підходу до адаптації в умовах невизначеності й обґрунтування вибору стратегії розвитку. Поставлені завдання узгоджуються з метою дослідження, а наведені у висновках результати відповідають змісту основних розділів роботи.

Важливою складовою обґрунтованості результатів є їхня внутрішня логічна узгодженість. У роботі простежується взаємозв'язок між авторським трактуванням екосистеми онлайн сервісів, визначенням її структурних компонентів, інтегральним індексом екосистемної зрілості ЕМІ, науково-методичним підходом до адаптації екосистеми в умовах невизначеності та концептуальною моделлю вибору стратегії її розвитку. Запропоновані положення доповнено практичними кейсами використання штучного інтелекту в цифрових банківських сервісах.

Достовірність наукових результатів забезпечується використанням належної інформаційно-аналітичної бази, що охоплює 179 наукових, нормативних, статистичних та аналітичних джерел, матеріали Національного банку України, міжнародних організацій і фінансових установ, а також застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Поєднання системного підходу, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, експертного оцінювання та підходів до оцінювання зрілості складних соціально-економічних систем забезпечило різнобічне розкриття предмета дослідження. Прикладну обґрунтованість результатів посилюють агреговані дані щодо функціонування цифрових сервісів та результати безпосередньої участі автора в їх розробленні й упровадженні.

3. Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі (с. 18-28) обґрунтовано актуальність теми роботи; встановлено зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; наведено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; охарактеризовано наукову новизну його результатів; описано практичне значення цих результатів; наведено інформацію про апробацію результатів дисертації тощо.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» (с. 29–79) узагальнено вітчизняний і світовий досвід розвитку екосистем онлайн сервісів, визначено особливості формування стратегії їх розвитку у фінансовій сфері та обґрунтовано роль штучного інтелекту у стратегічному управлінні. Удосконалено підхід до визначення сутності й структури екосистеми онлайн сервісів фінансової установи як інтегрованого багаторівневого цифрового середовища, що об'єднує клієнтів, сервіси, партнерів, цифрові канали, дані та інтелектуальні технології на основі єдиної платформи. Розкрито значення платформної логіки, мережових ефектів і даних як стратегічного ресурсу. Запропоновано комплексний підхід до формування стратегії розвитку екосистеми, у якому технології штучного інтелекту використовуються не лише для автоматизації операцій, а й для аналізу даних, прогнозування, підтримки прийняття рішень та координації взаємодії елементів екосистеми.

У другому розділі «Прикладні аспекти формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансових установ» (с. 80–140) проаналізовано сучасний стан і перспективи розвитку відповідних екосистем в Україні, досліджено функціонування фінансової установи як цифрової екосистеми та систематизовано проблеми використання штучного інтелекту. Визначено, що розвиток повноцінних фінансових екосистем стримується недостатньою інтеграцією сервісів, фрагментарністю партнерських моделей та нерівномірністю застосування інтелектуальних технологій. Запропоновано підхід до оцінювання екосистемної зрілості та інтегральний показник ЕМІ, який урахує рівень інтеграції сервісів, розвиток партнерської мережі,

використання даних, технологічну інтеграцію, активність користувачів і мережеві ефекти. На прикладі провідних банків України здійснено порівняльне оцінювання рівнів екосистемної зрілості. Технологічні, організаційні, інфраструктурні та регуляторні бар'єри використання ШІ розглянуто як взаємопов'язану систему обмежень розвитку цифрових екосистем.

У третьому розділі «Обґрунтування вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» (с. 141–196) розроблено науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах невизначеності, запропоновано концептуальну модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи та визначено напрями використання технологій штучного інтелекту для її розвитку. Для формалізації оцінювання адаптивності запропоновано систему показників, яка охоплює рівень цифрової зрілості платформи, рівень інтеграції сервісів, рівень залучення користувачів, рівень використання технологій штучного інтелекту та гнучкість цифрової платформи. Концептуальна модель вибору стратегії поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, рівня екосистемної зрілості та можливостей використання технологій штучного інтелекту у процесах стратегічного управління. Визначено напрями використання штучного інтелекту, зокрема інтелектуальний аналіз даних, автоматизацію фінансових операцій, аналіз документів, фінансовий моніторинг і підтримку цифрової взаємодії з клієнтами. Практичне застосування відповідних рішень розкрито на прикладах автоматизованого формування платіжних документів, інтелектуального пошуку та інтеграції партнерських сервісів.

У висновках до дисертаційної роботи (с. 197-200) дисертант узагальнив одержані ним наукові результати.

Загалом, викладення матеріалу дисертаційної роботи є послідовним та логічним, відповідає темі роботи, меті та завданням дослідження, його об'єкту та предмету.

4. Теоретична та прикладна цінність результатів дослідження

Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ. У роботі уточнено сутність і структуру відповідної екосистеми, розкрито роль даних, платформної логіки функціонування, мережевих ефектів та інтелектуальних сервісів у створенні цифрової цінності, удосконалено підхід до визначення екосистемної зрілості й обґрунтовано роль штучного інтелекту як системоутворюючого механізму адаптації, що забезпечує координацію взаємодії елементів екосистеми. Отримані результати розширюють наукові уявлення про формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи в умовах цифрової трансформації.

Прикладна цінність дослідження полягає у можливості використання розробленого автором методичного та прикладного інструментарію під час формування стратегій розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ,

оцінювання рівня їхньої екосистемної зрілості, обґрунтування вибору стратегічних альтернатив, інтеграції фінансових і нефінансових сервісів, автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості цифрової взаємодії з клієнтами. Інтегральний індекс ЕМІ, система показників оцінювання адаптивності та концептуальна модель вибору стратегії можуть слугувати аналітичним підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо розвитку й масштабування цифрових платформ, а результати оцінювання практичних кейсів застосування ІІІ дають змогу визначити результативність його використання у цифрових банківських сервісах.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено у діяльність 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 23.09.2025 р.) та у практичну діяльність ФОП Плаксіє Є.В. (довідка від 13.12.2025 р.). Практичне використання стосується інтеграції фінансових, інформаційних і бухгалтерських сервісів, автоматизації обробки запитів, документів та операцій, застосування методів аналізу даних із використанням штучного інтелекту і підтримки зовнішньоекономічних операцій.

Теоретико-методичні узагальнення та результати дослідження впроваджено у освітній процес ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 09.01.2026 р. № 18 та від 20.01.2026 р. № 40).

5. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором:

удосконалено:

- підходи до визначення сутності та структури екосистеми онлайн сервісів фінансової установи як інтегрованого багаторівневого цифрового середовища, що на єдиній платформі об'єднує клієнтів, сервіси, партнерів, цифрові канали, дані й інтелектуальні технології та створює додану цінність. На відміну від існуючих трактувань, ураховано стратегічну роль даних, платформну логіку, мережеві ефекти та інтеграцію інтелектуальних сервісів. Автором уточнено поняття, компоненти екосистеми й роль даних та інтелектуальних сервісів у формуванні цифрової цінності й конкурентних переваг;

- комплексний підхід до формування стратегії розвитку екосистем через інтеграцію ІІІ в аналіз даних, прогнозування, підтримку прийняття рішень і координацію елементів. Поєднання стратегічного управління платформою з адаптацією до зовнішніх змін забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі. Автором розроблено структуру підходу, визначено роль ІІІ в забезпеченні адаптивності та формалізовано зв'язок екосистемної зрілості зі стратегічними альтернативами;

- методичні підходи до інтеграції ІІІ у розвиток екосистем: на відміну від автоматизації окремих операцій, ІІІ включено до стратегічного управління для координації цифрових сервісів, підтримки прийняття рішень, адаптації до

зовнішніх змін і персоналізації фінансових послуг. Автором визначено напрями інтеграції інтелектуальних сервісів у платформи та обґрунтовано їхній вплив на ефективність екосистеми;

- підхід до визначення екосистемної зрілості фінансової установи як інтегральної характеристики, що враховує інтеграцію сервісів, партнерські взаємодії, використання даних, автоматизацію та мережеві ефекти. Розроблені автором структура і параметри індексу ЕМІ формалізують рівень зрілості, дають змогу оцінити масштабованість та адаптивність екосистеми й обґрунтовувати стратегічні рішення; мережеві ефекти визначено індикатором переходу до вищих рівнів розвитку;

- науково-методичний підхід до адаптації екосистем в умовах невизначеності на основі аналізу даних, прогнозування та гнучкого управління платформами з урахуванням рівня зрілості, інтенсивності цифрової взаємодії й можливостей ШІ. Розроблені автором механізми адаптивного управління та обґрунтована роль ШІ забезпечують своєчасну адаптацію до зовнішніх змін і стійкість платформ;

забезпечено подальший розвиток:

- підходів до аналізу сучасного стану екосистем фінансових установ України на основі комплексного оцінювання цифровізації сектору, інтеграції сервісів, дистанційних каналів та інтелектуальних технологій. Автором виявлено ключові тенденції, фактори екосистемної зрілості й перешкоди формуванню повноцінних цифрових екосистем, а також обґрунтовано необхідність подальшого кількісного оцінювання екосистемної зрілості;

- підходів до систематизації проблем використання ШІ у фінансових установах на основі комплексного розгляду технологічних, організаційних, інфраструктурних і регуляторних обмежень його впровадження у цифрові екосистеми. Автором визначено ключові фактори, що стримують розвиток інтелектуальних цифрових екосистем, та напрями їх подолання;

- концептуальної моделі вибору стратегії розвитку екосистеми, яка, на відміну від існуючих моделей цифрової трансформації, поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, рівень екосистемної зрілості та можливості ШІ у стратегічному управлінні. Автором розроблено структуру моделі та визначено взаємозв'язки між її елементами, що забезпечує обґрунтованість стратегічного вибору й підвищення конкурентоспроможності фінансової установи;

- практичних підходів до використання ШІ для розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ у сферах інтелектуального аналізу даних, автоматизації фінансових операцій, аналізу документів, фінансового моніторингу та цифрової взаємодії з клієнтами. На відміну від існуючих рішень, ШІ інтегровано у процеси формування цифрових сервісів і взаємодії з клієнтами в межах екосистемного підходу; особистий внесок автора полягає в безпосередній участі у розробленні та впровадженні окремих інтелектуальних сервісів цифрової екосистеми дистанційного банківського обслуговування.

6. Повнота висвітлення результатів у наукових публікаціях

Основні положення та результати дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлено у наукових працях автора, що забезпечує належний рівень їх наукової апробації.

За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, з них 3 – одноосібні; 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях, з яких 2 – одноосібні.

Аналіз публікацій свідчить про відповідність їх змісту основним положенням дисертації та достатній рівень апробації отриманих результатів.

7. Відсутність порушення академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційного дослідження підтверджує дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Козьменкова Михайла Геннадійовича чітко зазначено посилання на використані джерела інформації у випадках запозичення ідей, положень, результатів досліджень чи даних інших науковців, що відповідає етичним та правовим нормам. Законодавчі вимоги щодо авторського права повністю виконано.

Під час ознайомлення з дисертаційною роботою ознак академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації чи інших порушень академічної доброчесності не виявлено.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації

1. У підрозділі 1.1 «Екосистема онлайн сервісів фінансових установ: вітчизняний та світовий досвід» (с. 29–49) автором узагальнено підходи до визначення сутності екосистеми онлайн сервісів фінансової установи та запропоновано авторське трактування цього поняття. Водночас, попри висвітлення взаємозв'язків між основними категоріями, доцільно було б чіткіше розмежувати поняття «екосистема онлайн сервісів фінансової установи», «цифрова екосистема», «цифрова платформа» та «платформна бізнес-модель», системно показавши їх співвідношення за складом учасників, механізмами створення цінності й межами управлінського впливу фінансової установи. Це посилює термінологічну визначеність теоретичних положень дисертаційної роботи.

2. У підрозділі 2.2 «Функціонування фінансової установи як екосистеми» (с. 100–120) запропоновано інтегральний показник екосистемної зрілості ЕМІ та здійснено оцінювання його складових за шкалою від 0 до 1. Разом із тим потребують додаткової конкретизації процедура визначення вагових коефіцієнтів, граничні значення, використані для нормалізації показників, а також правила присвоєння експертно-аналітичних оцінок якісним компонентам. Оскільки автор посилається на застосування інтервальної експертно-аналітичної оцінки, доцільно було б уточнити, ким здійснювалася її експертна складова, а в разі залучення групи експертів – навести її склад, критерії відбору експертів і спосіб перевірки узгодженості їхніх суджень. Подання послідовного алгоритму розрахунків для досліджуваних банків

підвищило б методичну прозорість і відтворюваність запропонованого індексу.

3. Порівняльне оцінювання екосистемної зрілості у табл. 2.10 (с. 102) здійснено на прикладі трьох банків України переважно за відкритими кількісними та якісними даними. На думку опонента, дисертаційна робота виграла б від розширення вибірки досліджуваних фінансових установ, у тому числі за рахунок небанківських фінансових установ і зарубіжних цифрових банків, а також від проведення аналізу чутливості ЕМІ до зміни вагових коефіцієнтів і нормалізованих значень його складових. Це дало б змогу повніше оцінити стійкість одержаних порівняльних результатів і визначити межі застосування запропонованої методики.

4. У підрозділі 3.2 «Особливості вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи та її побудова» (с. 163–180) запропоновано концептуальну модель стратегічного вибору, що передбачає використання інтегральних показників, вагових коефіцієнтів і коефіцієнта впливу ІІІ. Водночас доцільно було б детальніше обґрунтувати кількісні порогові значення екосистемної зрілості, відповідно до яких здійснюється вибір стабілізаційної, адаптивної або проактивної стратегії, а також провести сценарне тестування моделі за різних поєднань змін зовнішнього середовища, рівня екосистемної зрілості та інтенсивності використання ІІІ. Це дало б змогу підвищити практичну застосовність моделі та обґрунтованість рекомендацій для керівників фінансових установ, які приймають стратегічні рішення.

5. У підрозділі 3.3 (с. 181–195) наведено позитивні результати впровадження інтелектуальних сервісів, окремі з яких оцінено шляхом порівняння показників до та після впровадження. Водночас відсутність контрольної групи обмежує можливість установлення причинно-наслідкових зв'язків. Урахування сезонних і поведінкових змін, перевірка статистичної значущості результатів та визначення економічного ефекту у вартісному вимірі посилили б доказовість і практичну значущість одержаних висновків.

Зазначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

9. Відповідність роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту» виконана українською мовою, відповідає чинним вимогам щодо оформлення та є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в розвитку теоретичних положень і розробленні науково-методичних підходів до формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору та активного впровадження технологій штучного інтелекту. Результати дослідження мають теоретичне і практичне значення для розвитку науки менеджменту та практики стратегічного управління фінансовими установами.

Отримані автором наукові результати характеризуються належним рівнем

обґрунтованості, достовірності та наукової новизни, пройшли необхідну апробацію та впровадження. Зміст дисертації відповідає обраній темі, поставленій меті та сформульованим завданням. Основні положення дисертаційної роботи достатньою мірою висвітлено у наукових публікаціях автора. Висловлені дискусійні положення і зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із використанням штучного інтелекту» відповідає вимогам 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 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, а її автор – Козьменков Михайло Геннадійович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного
менеджменту та інновацій
Національного університету
«Одеська політехніка»

Гниф

Олександр КОВАЛЕНКО



ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:59:38 19.09.2026

Назва файлу з підписом: Відгук Коваленка (Козьменков) PDF A.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 1006.6 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук Коваленка (Козьменков) PDF A.pdf
Розмір файлу без підпису: 989.3 КБ

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

Підписувач: КОВАЛЕНКО ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

П.І.Б.: КОВАЛЕНКО ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2766117075

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:59:37 19.09.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПриватБанк"

Серійний номер: 21E4B79083A82E7F0400000062793601E552FB07

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.09.09 13:00