

ВІДГУК

**офіційного опонента Немченко Тетяни Анатоліївни
на дисертаційну роботу Козьменкова Михайла Геннадійовича
за темою «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ОНЛАЙН
СЕРВІСІВ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ З ВИКОРИСТАННЯМ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ», подану на здобуття ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасні тенденції розвитку фінансового сектору характеризуються активним поширенням цифрових технологій, зміною моделей взаємодії фінансових установ з клієнтами та партнерами, розвитком дистанційних каналів обслуговування і поступовим переходом від окремих цифрових продуктів до інтегрованих екосистем. Особливого значення набуває формування цілісної стратегії розвитку онлайн сервісів, яка дозволяє забезпечувати не лише зручність та доступність фінансових послуг, а й підвищувати ефективність управління, якість клієнтського досвіду та стійкість фінансової установи.

Важливим чинником таких трансформацій є використання технологій штучного інтелекту, які створюють нові можливості для аналізу значних масивів даних, автоматизації операцій, персоналізації взаємодії з клієнтами, підтримки управлінських рішень і розвитку партнерських сервісів.

Для фінансових установ України актуальність зазначених питань посилюється необхідністю функціонування в умовах високої невизначеності, технологічних змін, трансформації клієнтської поведінки та підвищених вимог до ефективності цифрових каналів.

Отже, тема дисертаційної роботи Козьменкова Михайла Геннадійовича є актуальною, має вагоме теоретичне значення та виражену практичну спрямованість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів науково-дослідної роботи ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», зокрема в

рамках науково-дослідної теми «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (0124U002972).

У межах зазначеної науково-дослідної теми дослідження здобувача пов'язане з питаннями розвитку сучасних механізмів управління суб'єктами господарювання, удосконалення управлінських підходів та використання сучасних цифрових інструментів у процесах прийняття управлінських рішень.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Наукові положення та результати дисертації є достатньо обґрунтованими та достовірними. Це забезпечується системним опрацюванням наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, використанням сучасного теоретико-методичного інструментарію, аналізом практичних аспектів функціонування фінансових установ й узагальненням результатів власних досліджень автора.

Позитивно слід оцінити логічний взаємозв'язок між теоретичною та прикладною частинами роботи. Автор послідовно переходить від дослідження сутності екосистем онлайн сервісів фінансових установ до аналізу практики їх функціонування та обґрунтування стратегічних підходів до подальшого розвитку.

Достовірність результатів також підтверджується апробацією окремих положень дисертації та їх практичним використанням.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 234 сторінок, з яких 200 сторінок припадає на основний текст. Дисертація містить 41 таблиці, 21 рисунок та 8 додатків.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності екосистеми онлайн сервісів фінансових

установ, досліджено особливості її розвитку та роль сучасних цифрових технологій і штучного інтелекту.

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

У третьому розділі «Обґрунтування вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів в фінансових установах» обґрунтовано підходи до адаптації екосистеми онлайн сервісів в умовах невизначеності, запропоновано модель вибору стратегії розвитку та визначено напрями використання штучного інтелекту.

Загалом структура дисертації є логічною та послідовною, а зміст розділів відповідає поставленій меті та завданням дослідження.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розробленні та удосконаленні теоретичних і науково-методичних положень щодо формування стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи із використанням технологій штучного інтелекту.

Заслуговує позитивної оцінки запропоноване автором розуміння екосистеми онлайн сервісів фінансової установи як інтегрованого цифрового середовища, у межах якого взаємодіють клієнти, цифрові сервіси, партнери, дані та технологічні рішення.

Важливим результатом дослідження є запропонований підхід до оцінювання рівня екосистемної зрілості фінансової установи на основі інтегрального показника ЕМІ. Його використання створює можливість пов'язати результати оцінювання стану екосистеми із подальшим вибором стратегічних напрямів її розвитку.

Практичний інтерес становить також запропонований підхід до адаптації екосистеми онлайн сервісів фінансової установи в умовах

невизначеності, який передбачає використання даних, цифрових технологій, інтелектуальної обробки інформації та механізмів зворотного зв'язку.

Позитивної оцінки заслуговує і запропонована модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів з урахуванням рівня її зрілості та можливостей використання технологій штучного інтелекту.

Практичне значення одержаних результатів

Практична значущість дисертації визначається можливістю використання запропонованих автором положень і рекомендацій у діяльності фінансових установ підчас формування стратегій цифрової трансформації, розвитку онлайн сервісів, оптимізації бізнес-процесів та впровадженні технологій штучного інтелекту.

Практичні результати дослідження були використані у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», зокрема в контексті розвитку цифрової екосистеми «Приват24 для бізнесу» та інтеграції партнерських сервісів. Результати дисертаційного дослідження пов'язані, зокрема, із розвитком підходів до експрес-аналізу контрагентів, автоматизації бухгалтерської підтримки, обробки клієнтських запитів та фінансових операцій.

Окремі результати дослідження використано в освітньому процесі ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», що підтверджує можливість їх застосування не лише у практичній діяльності фінансових установ, а й у навчально-методичній роботі.

Публікації основних результатів дослідження та відповідність дисертації чинним вимогам

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлено в наукових працях автора. Публікації охоплюють питання використання штучного інтелекту в фінансових установах, адаптивного управління екосистемою онлайн сервісів, оцінювання цифрової зрілості та стратегічних підходів до розвитку цифрових екосистем.

Результати дослідження також апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях, що забезпечило їх наукове обговорення та отримання фахової оцінки.

Тема дисертації та її зміст відповідають предметній області спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертаційна робота має загальноприйнятну структуру, написана державною мовою, характеризується логічністю викладу матеріалу та містить теоретичний, методичний та прикладний аспекти.

Дисертація та наукові публікації виконані автором із дотриманням принципів академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Віддаючи належне актуальності, науковій новизні та практичній спрямованості дисертаційної роботи, вважаємо за необхідне звернути увагу на окремі дискусійні положення та висловити такі зауваження і побажання:

1. Узагальнюючи міжнародний досвід функціонування фінансових екосистем (підрозділ 1.1, с. 41–44), здобувач класифікує провідні світові моделі (Китай, США, ЄС). Водночас у роботі варто було б більш чітко обґрунтувати адаптаційні можливості запропонованої гібридної моделі екосистеми саме у специфічних умовах функціонування банківського сектору України (зокрема, в умовах воєнного стану та високої централізації платіжної інфраструктури).

2. У роботі обґрунтовано доцільність розгляду фінансової установи як цифрової екосистеми, у якій важливу роль відіграють партнери, дані, цифрові сервіси та інтелектуальні технології. Разом із тим питання розподілу відповідальності між учасниками екосистеми та можливих конфліктів інтересів між ними розглянуто меншою мірою. Вважаємо, що більш детальна характеристика відповідних механізмів могла б додатково посилити управлінську складову запропонованої концепції.

3. Автор ґрунтовно систематизував моделі формування екосистем фінансових установ. Водночас залишилось місце для більш детального висвітлення організаційних та технологічних особливостей переходу фінансової установи від платформної до гібридної моделі, у якій банк виступає оркестратором взаємодії, а також оцінити ризики технологічної залежності банку від зовнішніх партнерів.

4. Відзначаючи наукову цінність запропонованого у підрозділі 3.1 підходу до оцінки адаптивності екосистеми (показник А), вважаємо за доцільне додатково конкретизувати механізм урахування коефіцієнтів взаємодії між окремими параметрами, зокрема, між рівнем інтеграції сервісів I_s та рівнем використання ІІІ RAI. Це дозволило б чіткіше охарактеризувати нелінійний синергетичний ефект адаптації екосистеми в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

5. У дисертації значну увагу приділено практичним аспектам використання штучного інтелекту у фінансових установах. Разом із тим доцільно було б детальніше висвітлити питання кадрового забезпечення та оцінки строку окупності (ROI) інвестицій у створення внутрішньої ІТ-інфраструктури для донавчання та підтримки власної аналітичної ІІІ-платформи.

Висловлені зауваження та пропозиції мають здебільшого дискусійний зміст, не зачіпають фундаментальних наукових положень дослідження та жодним чином не впливають на його високу загальну оцінку.

Загальні висновки і оцінка дисертації

Дисертація Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту» становить самостійне й завершене наукове дослідження, у якому отримано розв'язання важливого науково-прикладного завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних та практичних засад формування й реалізації стратегії розвитку екосистеми онлайн-сервісів фінансової установи на основі технологій штучного інтелекту

Дослідження має логічну структуру, послідовне викладення матеріалу, достатній рівень теоретичного опрацювання проблеми та практичну спрямованість отриманих результатів.

Практична значущість результатів підтверджується їх використанням у діяльності фінансової установи та освітньому процесі. Основні положення дисертації оприлюднено у наукових публікаціях та апробовано на науково-практичних конференціях.

Таким чином, викладене дозволяє стверджувати, що дисертація за якістю дослідження, рівнем наукової новизни одержаних результатів і їхньою практичною цінністю відповідає вимогам чинним стандартам Міністерства освіти і науки України та положенням «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 року № 44 (із змінами), а її автор, Козьменков Михайло Геннадійович, заслуговує присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доцент кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
економічного факультету
Центральноукраїнського національного
технічного університету,
кандидат економічних наук, доцент



Тетяна НЕМЧЕНКО

Підпис Тетяни НЕМЧЕНКО засвідчую:

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків
Центральноукраїнського
національного технічного
університету



Андрій ТИХИЙ

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:10:42 29.09.2026

Назва файлу з підписом: Відгук офіційного опонента Немченко Т.А. на дисертаційну роботу Козьменкова М.Г..pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 6.4 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук офіційного опонента Немченко Т.А. на дисертаційну роботу Козьменкова М.Г..pdf
Розмір файлу без підпису: 6.6 МБ

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

Підписувач: НЕМЧЕНКО ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

П.І.Б.: НЕМЧЕНКО ТЕТЯНА АНАТОЛІЇВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3261109828

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 15:58:42 29.09.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000039D2870141EECC06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.09.28 13:00