

**ВИСНОВОК**  
**ПРО НАУКОВУ НОВИЗНУ, ТЕОРЕТИЧНЕ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ**  
**РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ**

Козьменкова Михайла Геннадійовича  
на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової  
установи з використанням штучного інтелекту»,  
що затверджена рішенням Вченої ради Університету імені Альфреда  
Нобеля від 07 листопада 2023 року, протокол № 8  
та уточнена 29 серпня 2025 року, протокол № 8,  
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Науковий керівник: доктор економічних наук, проф. Момот Володимир Євгенійович

*Актуальність теми дисертації* зумовлена стрімкою цифровою трансформацією світової економіки, у межах якої ключову роль відіграють дані, цифрові платформи та інтелектуальні технології. Фінансовий сектор є одним із ключових драйверів цієї трансформації, оскільки характеризується високим рівнем цифровізації процесів і значною залежністю від швидкості обробки інформації та ухвалення управлінських рішень.

Під впливом фінансових технологій відбуваються трансформація бізнес-моделей фінансових установ, розвиток цифрових каналів обслуговування та активне впровадження технологій штучного інтелекту в процеси управління. Водночас наявні наукові підходи здебільшого зосереджені на окремих аспектах цифровізації фінансового сектору або на автоматизації окремих бізнес-процесів, що не дає змоги сформуванню цілісного бачення розвитку фінансової установи як цифрової екосистеми.

У зв'язку з цим, дослідження питань формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ із використанням технологій штучного інтелекту є актуальним і практично значущим, оскільки дозволяє обґрунтувати цілісний підхід до оцінювання екосистемної зрілості фінансових установ, адаптації екосистем до умов невизначеності та ефективного використання інтелектуальних технологій у процесах стратегічного управління.

Встановлено, що *метою дисертаційної роботи* є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних підходів до формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ на основі оцінювання їх екосистемної зрілості із використанням засобів штучного інтелекту.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності екосистем онлайн сервісів фінансових установ;
- визначити особливості формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ;
- обґрунтувати роль технологій штучного інтелекту у розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ;
- проаналізувати сучасний стан розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України та обґрунтувати передумови оцінювання їх екосистемної зрілості;



- обґрунтувати особливості функціонування фінансової установи як цифрової екосистеми та оцінити рівень її екосистемної зрілості;
- систематизувати проблеми використання технологій штучного інтелекту у фінансових установах;
- розробити науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн-сервісів фінансових установ в умовах невизначеності;
- запропонувати модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн-сервісів фінансової установи;
- визначити напрями використання технологій штучного інтелекту для розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління розвитком екосистем онлайн-сервісів фінансових установ, а **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ із використанням технологій штучного інтелекту.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Проведені дослідження виконувалися в межах науково-дослідної роботи ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» за темою: «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972). Особистий внесок здобувача полягає у розробленні теоретико-методичних положень формування та розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ, 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 Стратегії розвитку фінансового сектору України та концепціями цифрової економіки.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Особистий внесок дисертанта полягає у розробці наукових положень щодо формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ та обґрунтуванні методичних підходів до оцінювання їх екосистемної зрілості на основі використання технологій штучного інтелекту. У дисертаційній роботі:

*удосконалено:*

- підходи до визначення сутності та структури екосистеми онлайн-сервісів фінансової установи, які, на відміну від існуючих трактувань, передбачають розгляд екосистеми як інтегрованого багаторівневого цифрового середовища, що об'єднує клієнтів, сервіси, партнерів, цифрові канали взаємодії, дані та інтелектуальні технології на основі єдиної цифрової платформи й забезпечує створення доданої цінності за рахунок їх взаємодії. Особливістю запропонованого підходу є врахування ролі даних як стратегічного ресурсу, використання платформної логіки функціонування, мережових ефектів та інтеграції інтелектуальних сервісів, що дозволило обґрунтувати стратегічну роль екосистеми у формуванні конкурентних переваг фінансової установи;
- комплексний підхід до формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ, який, на відміну від існуючих, передбачає



інтеграцію технологій штучного інтелекту у процеси аналізу даних, прогнозування, підтримки прийняття рішень та координації взаємодії елементів екосистеми. Особливістю запропонованого підходу є поєднання стратегічного управління цифровою платформою з механізмами адаптації до змін зовнішнього середовища, що забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління екосистемою фінансової установи;

- методичні підходи до інтеграції технологій штучного інтелекту у розвиток екосистем онлайн сервісів фінансових установ, які, на відміну від існуючих, передбачають використання інструментів штучного інтелекту не лише для автоматизації окремих операцій, а як складової стратегічного управління цифровою екосистемою, що забезпечує координацію цифрових сервісів, підтримку прийняття рішень, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня персоналізації фінансових послуг;

- підхід до визначення екосистемної зрілості фінансової установи як інтегральної характеристики рівня розвитку цифрової екосистеми, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на комплексному врахуванні рівня інтеграції цифрових сервісів, інтенсивності партнерських взаємодій, ступеня використання даних, рівня автоматизації процесів та мережевих ефектів між елементами екосистеми. Запропонований підхід передбачає використання інтегрального показника ЕМІ (Ecosystem Maturity Index), що дозволяє формалізувати рівень екосистемної зрілості фінансової установи, оцінити здатність екосистеми до масштабування та адаптації, а також використовувати результати оцінювання для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку цифрової екосистеми;

- науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн-сервісів фінансових установ в умовах невизначеності, який, на відміну від існуючих підходів, базується на використанні інструментів аналізу даних, прогнозування та гнучкого управління цифровими платформами з урахуванням рівня екосистемної зрілості, інтенсивності цифрової взаємодії та можливостей використання технологій штучного інтелекту, що забезпечує своєчасну адаптацію екосистеми до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості цифрових платформ.

*набуло подальшого розвитку:*

- підходи до аналізу сучасного стану розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України, які базуються на комплексному оцінюванні рівня цифровізації фінансового сектору, інтеграції цифрових сервісів, розвитку дистанційних каналів обслуговування та використання інтелектуальних технологій, що дозволило визначити ключові фактори формування екосистемної зрілості фінансових установ та обґрунтувати необхідність її подальшого кількісного оцінювання;

- підходи до систематизації проблем використання технологій штучного інтелекту у фінансових установах, які, на відміну від існуючих, передбачають комплексний розгляд технологічних, організаційних, інфраструктурних та регуляторних обмежень впровадження штучного інтелекту у цифрові екосистеми фінансових установ;



– концептуальна модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи, яка, на відміну від існуючих моделей цифрової трансформації, поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, рівень екосистемної зрілості та можливості використання технологій штучного інтелекту у процесах стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість стратегічного вибору та підвищення конкурентоспроможності фінансової установи;

– практичні підходи до використання технологій штучного інтелекту для розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ, зокрема у сферах інтелектуального аналізу даних, автоматизації фінансових операцій, аналізу документів, фінансового моніторингу та підтримки цифрової взаємодії з клієнтами. На відміну від наявних рішень, запропоновано інтеграцію інструментів штучного інтелекту в процеси формування цифрових сервісів і взаємодії з клієнтами в межах екосистемного підходу.

**Теоретичне значення отриманих результатів** полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні наукових положень щодо формування стратегії розвитку екосистем онлайн-сервісів фінансових установ на основі оцінювання їх екосистемної зрілості з використанням технологій штучного інтелекту.

До результатів, що мають найбільше теоретичне значення, належать: удосконалені підходи до визначення сутності та структури екосистеми онлайн сервісів фінансової установи як інтегрованого багаторівневого цифрового середовища; удосконалений комплексний підхід до формування стратегії розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ з інтеграцією технологій штучного інтелекту у процеси стратегічного управління; удосконалені методичні підходи до інтеграції технологій штучного інтелекту у розвиток екосистем онлайн сервісів фінансових установ; удосконалений підхід до визначення екосистемної зрілості фінансової установи на основі інтегрального показника ЕМІ (Ecosystem Maturity Index); удосконалений науково-методичний підхід до адаптації екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах невизначеності; поглиблені підходи до аналізу сучасного стану розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ України; систематизовані підходи до класифікації проблем використання технологій штучного інтелекту у фінансових установах; розвинута концептуальна модель вибору стратегії розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи; практичні підходи до використання технологій штучного інтелекту для розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ.

Отримані теоретичні результати стають підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку екосистем онлайн-сервісів вітчизняними фінансовими установами.

**Практичне значення отриманих результатів.** Науково-методичні рекомендації дисертанта мають сучасний інноваційний характер, є практично значущими, а їх застосування може сприяти підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком екосистем онлайн-сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Наукові



положення та висновки дисертаційного дослідження можуть бути використані фінансовими установами, розробниками цифрових платформ та ІТ-компаніями під час формування стратегій розвитку екосистем онлайн-сервісів і впровадження технологій штучного інтелекту.

Результати дослідження впроваджено в 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.); а також у практичній діяльності ФОП Плаксіє Є.В. (довідка від 13.12.2025 р.).

Висновки дисертаційного дослідження використано в освітньому процесі ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 09.01.2026 р. №18 та від 20.01.2026 р. №40).

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та методичні положення, що містяться в дисертаційній роботі, були апробовані автором на науково-практичних конференціях різного рівня, а саме: XV Міжнародній науково-практичній конференції (м. Дніпро, 3 квітня 2024 р.); XVIII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Дніпро, 14-15 квітня 2025 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції (м. Київ, 15-17 квітня 2026 р.); XV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (м. Харків, 07 квітня 2026 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції (м. Одеса, 30 квітня 2026 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Дніпро, 28 травня 2026 р.).

**Відповідність дисертації вимогам, що пред'являються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.** Розглянута дисертація Козьменкова Михайла Геннадійовича на тему «Стратегія розвитку екосистеми онлайн-сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту» є завершеною, цілісною, логічно побудованою науковою працею, викладеною у науковому стилі. Аргументовано розкрито положення та результати, що характеризують наукову новизну та виносяться на захист. Назва дисертації відповідає її змісту. Завдання, що поставлені у роботі, повністю вирішені. Основні положення дисертаційної роботи опубліковані у наукових фахових виданнях, оприлюднювалися на науково-практичних конференціях.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Козьменков М. Г. Використання штучного інтелекту у фінансових установах в Україні: можливості та виклики для екосистеми онлайн. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-04> URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-19-04-04/2025-19-04-04>



2. **Козьменков М.Г.** Адаптивне управління екосистемою онлайн-сервісів фінансових установ з використанням інструментів штучного інтелекту в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2026. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.151> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9258/9409>

3. **Козьменков М.Г.** Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості екосистеми онлайн-сервісів фінансових установ з використанням інструментів штучного інтелекту. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18929013> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1190>

4. **Козьменков М. Г.,** Момот В.Є. Стратегічні підходи до розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2026. №212. С. 322–328. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.322-328> URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/360817/346362> (особистий внесок: обґрунтовано стратегічні підходи до розвитку екосистем онлайн сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації)

#### *Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

5. **Козьменков М.Г.** Засоби штучного інтелекту в діяльності фінансових установ: постановчий аспект. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: *тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції*, 3 квітня 2024 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. С. 121-124.

6. **Козьменков М.Г.** Стратегія використання штучного інтелекту в екосистемі онлайн сервісів фінансових установ: національні та міжнародні аспекти. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: *матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*: у 2 т. Т. 1, 14-15 квітня 2025 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. С. 566-569.

7. **Козьменков М.Г.,** Момот В.Є. Адаптивна модель управління екосистемою онлайн сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: *матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* 15-17 квітня 2026 р. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». С. 612-614.

8. **Козьменков М.Г.,** Момот В.Є. Формування екосистеми онлайн сервісів фінансових установ із використанням технологій штучного інтелекту. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: *збірник тез доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів*, 07 квітня 2026 р. Харків: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. С. 273-275.

9. **Козьменков М.Г.,** Момот В.Є. Емпірична валідація моделі цифрової зрілості екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту. Сучасне підприємництво: інновації, проекти, сталий розвиток: *матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*, 28 травня 2026 р. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». С. 9-10.



10. Козьменков М.Г., Момот В.Є. Інтегральна модель оцінювання екосистемної зрілості фінансових установ із використанням штучного інтелекту та урахуванням синергетичних ефектів. Глобалізаційні процеси та адаптивні стратегії менеджменту в умовах невизначеності: збірник матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції, 30 квітня 2026 р. Одеса, Міжнародний університет, Київ, ГО «МНГ». С. 71-72.

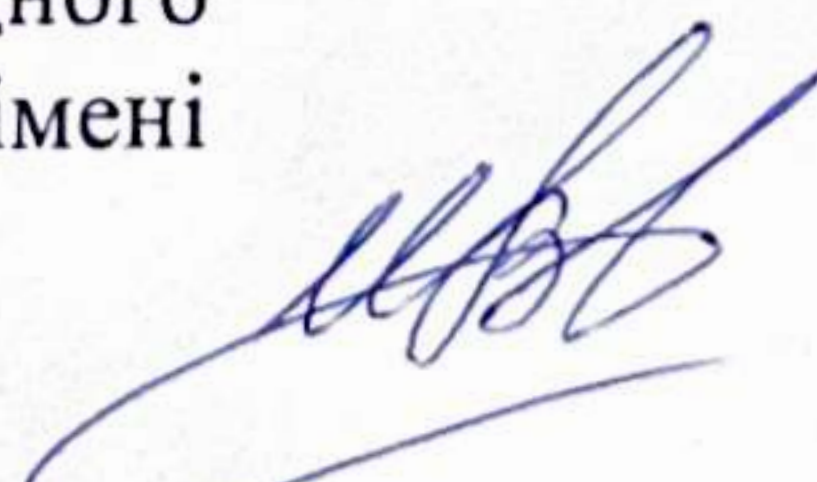
**ВИСНОВОК:** Розглянувши дисертаційну роботу на здобуття наукового ступеня доктора філософії Козьменкова Михайла Геннадійовича за темою «Стратегія розвитку екосистеми онлайн сервісів фінансової установи з використанням штучного інтелекту» та наукові публікації, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, визначивши особистий внесок у всіх зарахованих за темою дисертації наукових публікаціях із співавторами, а також за результатами публічної презентації результатів наукового дослідження, вважаємо, що робота актуальна, є самостійно виконаною науковою працею, має наукову новизну та практичну цінність.

Усі ідеї, наукові концепції та матеріали наукових досліджень розроблені та виконані здобувачем особисто, не містять текстових запозичень інших авторів без посилання на джерело. Всі публікації та дисертаційна робота Козьменкова Михайла Геннадійовича виконані із дотриманням принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Козьменкова М.Г. на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент відповідає вимогам, регламентованим наказом МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» № 40 від 12 січня 2017 року (із змінами) та Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (із змінами) і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

**Головуюча:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародного  
маркетингу ВНЗ «Університет імені  
Альфреда Нобеля»

  
**Ірина ТАРАНЕНКО**

24 липня 2026 р.

