

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Національний університет «Київський авіаційний інститут»,
доктору економічних наук, професору,
професору кафедри міжнародних економічних відносин
Наталії ГРУЩИНСЬКІЙ

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора, професора кафедри
економіки Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ГОНЧАРЕНКО Оксани Володимирівни

на дисертаційну роботу Горобець Ольги Геннадіївни

на тему: «Роль штучного інтелекту у трансформації міжнародного бізнесу та
стимулюванні ринкових інновацій»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»,

галузь знань 29 «Міжнародні відносини»

Вивчення й аналіз дисертаційної роботи дають підстави стверджувати, що здобувачкою виконано самостійне, завершене і цілісне наукове дослідження, у якому розкрито актуальну наукову проблему впливу штучного інтелекту на трансформацію міжнародного бізнесу, стимулювання ринкових інновацій і розвиток українських підприємств у глобальному цифровому середовищі. Робота має виразну теоретико-прикладну спрямованість, оскільки поєднує аналіз глобальних тенденцій, моделей бізнес-інтеграції ШІ, української ШІ-екосистеми та авторської розробки SynchronRecords.

Дисертація є значущою для сучасної економічної науки, оскільки штучний інтелект розглядається в ній не як ізольована технологія, а як чинник структурної

модернізації бізнесу, зміни інноваційної поведінки підприємств, формування нових цифрових інститутів і посилення ролі України у міжнародній цифровій економіці. Такий підхід відповідає сучасним викликам розвитку підприємництва, цифровізації управління та європейської інтеграції України.

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність дослідження зумовлена тим, що штучний інтелект перетворюється на один із провідних чинників структурної модернізації економіки, інноваційного розвитку підприємств і трансформації міжнародного бізнесу. У сучасних умовах компанії змушені працювати з великими обсягами даних, швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати, підтримувати комунікації з клієнтами й партнерами, управляти ризиками та водночас забезпечувати якість, безпеку і прозорість управлінських рішень.

Для українських підприємств проблематика впровадження ШІ є особливо важливою, оскільки бізнес функціонує в умовах воєнних ризиків, нестабільності ринків, кадрових втрат, потреби у цифровій адаптації та необхідності інтеграції до європейського економічного простору. У таких умовах ШІ може підтримати продуктивність, прискорити оброблення інформації, сприяти розвитку цифрових послуг, підвищити якість управління і створити передумови для нових ринкових інновацій.

Водночас авторка слушно підкреслює, що ШІ не може розглядатися як універсальний засіб вирішення всіх проблем бізнесу. Його результативність залежить від якості даних, зрілості бізнес-процесів, готовності персоналу, наявності цифрової інфраструктури, управлінської відповідальності та регуляторної визначеності. Саме тому дисертація має не лише технологічну, а й економічну, управлінську та інституційну актуальність.

Значущість теми посилюється тим, що в міжнародному бізнесі ШІ стає елементом конкурентної боротьби між компаніями, ринками та державами. Технологічно розвинені країни формують власні стратегії ШІ, інвестують у

дослідження, інфраструктуру, кадри та регулювання, а країни з перехідними економіками стикаються з ризиком посилення цифрових розривів. У цьому контексті дослідження української ІІІ-екосистеми та стратегічних напрямів її розвитку є своєчасним і практично значущим.

Дисертаційна робота відповідає профілю спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», оскільки розглядає ІІІ у контексті міжнародного бізнесу, глобальної конкуренції, інноваційної активності підприємств, цифрової трансформації, європейської інтеграції та міжнародної участі України в сучасній цифровій економіці.

Актуальність теми для України визначається також необхідністю формування цифрових інститутів, які здатні забезпечити довіру до інновацій, прозорість управління даними, координацію між державою, бізнесом, освітніми установами та міжнародними партнерами. Саме інституційна складова часто визначає, чи перетвориться технологічний потенціал на реальний економічний результат.

У контексті міжнародного бізнесу актуальність роботи посилюється тим, що українські підприємства дедалі частіше мають підтверджувати цифрову зрілість перед іноземними клієнтами, інвесторами та партнерами. Використання ІІІ у такому випадку має супроводжуватися не лише ефективністю, а й довірою, прозорістю, відповідальністю та здатністю працювати за правилами різних ринків.

Особливої уваги заслуговує те, що дисертація розглядає ІІІ у зв'язку з формуванням нових цифрових інститутів. Для підприємств важливими стають не тільки технологічні сервіси, а й правила обміну даними, стандарти прозорості, процедури контролю, нові управлінські ролі та механізми взаємодії з партнерами. Саме ці елементи визначають, чи зможе технологія стати джерелом стійкого економічного ефекту.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи є достатньо обґрунтованими. Авторка використала широкий спектр теоретичних, аналітичних, статистичних і нормативних джерел, що дозволило розглянути проблему комплексно. У роботі застосовано системний, порівняльний, структурно-логічний та аналітичний підходи, що відповідає складності обраної теми.

Структура дисертації побудована послідовно. Спочатку розкрито теоретичні засади дослідження ІІІ в міжнародному бізнесі, далі проаналізовано моделі інтеграції ІІІ у бізнес-процеси та його вплив на інноваційний розвиток міжнародного бізнесу, після чого увагу зосереджено на сучасному стані, бар'єрах і перспективах розвитку ІІІ в Україні. Така послідовність дозволяє простежити логіку від глобального явища до прикладних управлінських рішень і національних стратегічних напрямів.

Позитивно оцінюється те, що авторка поєднує теоретичний аналіз із практичним моделюванням. У дисертації не лише описано переваги ІІІ, а й показано, як саме він може бути інтегрований у робочий простір компанії через операційну пам'ять, рольових агентів, управлінські звіти, контроль доступу, аналіз ризиків і журналювання рішень. Це свідчить про прикладну зрілість дослідження.

Висновки дисертації логічно випливають із проведеного аналізу. Вони відображають як глобальні тенденції розвитку ІІІ, так і специфіку українського бізнес-середовища. Авторка коректно визначає, що для українських підприємств ключовими умовами результативного впровадження ІІІ є якісні дані, підготовка кадрів, доступ до інфраструктури, відповідальне регулювання, управлінська готовність і міжнародні партнерства.

Достатньо переконливо обґрунтовано зв'язок між ІІІ та інноваційною активністю підприємств. У роботі показано, що ІІІ може впливати на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації, а також на швидкість

прийняття управлінських рішень, персоналізацію клієнтської взаємодії, оптимізацію витрат і міжнародну масштабованість бізнес-моделей.

Сильним аспектом роботи є збалансованість висновків. Авторка не абсолютизує потенціал ІІІ, а розглядає ризики, обмеження, інституційні передумови, роль людського контролю і відповідального управління. Це робить дисертацію ближчою до реальних умов діяльності підприємств, які мають враховувати не лише технологічні можливості, а й організаційні, правові та соціально-економічні наслідки впровадження інновацій.

Обґрунтованість результатів посилюється тим, що авторка розглядає ІІІ у зв'язку з конкретними бізнес-функціями: продажами, маркетингом, фінансами, управлінням проєктами, комунікаціями, клієнтським сервісом, управлінням персоналом, аналітикою та прийняттям рішень. Така конкретизація дозволяє уникнути надто загальних тверджень і показує практичне поле застосування ІІІ.

Слід позитивно оцінити також те, що в роботі простежується зв'язок між розвитком підприємств і середовищем, у якому вони функціонують. Авторка показує, що інноваційна активність бізнесу залежить не тільки від внутрішньої мотивації компаній, а й від доступу до кадрів, цифрових сервісів, навчання, партнерств, регуляторних правил і довіри до нових технологій.

Переконливість дисертації підсилюється тим, що авторка не обмежується загальними характеристиками цифрової трансформації, а показує її управлінський зміст. ІІІ розглядається як інструмент, що впливає на структуру процесів, розподіл відповідальності, швидкість оброблення інформації та здатність компанії підтримувати інноваційні рішення в умовах невизначеності.

3. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретичних і методичних підходів до дослідження штучного інтелекту як чинника трансформації міжнародного бізнесу та стимулювання ринкових інновацій. Авторка обґрунтовує, що ІІІ змінює не лише окремі функції компанії, а й загальну логіку

організації бізнес-процесів, прийняття рішень, створення цінності, взаємодії з клієнтами та участі у міжнародній конкуренції.

Науково значущою є систематизація моделей інтеграції ІІІ у бізнес-процеси компаній. Авторка виділяє різні рівні зрілості такої інтеграції, що дозволяє оцінювати не лише наявність інструментів ІІІ, а й ступінь їхнього впливу на процеси, структуру управління, дані, командну роботу та стратегічні результати компанії.

Важливим результатом є розкриття впливу ІІІ на інноваційну активність підприємств. У дисертації показано, що ІІІ може стимулювати не лише технологічні інновації, а й управлінські, маркетингові, сервісні та організаційні зміни. Такий підхід є цінним, оскільки ринкові інновації в сучасній економіці часто виникають не лише у виробництві продукту, а й у способі взаємодії з клієнтом, оброблення даних, ухвалення рішень і масштабування бізнес-моделі.

Окремої уваги заслуговує авторська розробка SynchronRecords як ІІІ-орієнтованої бізнес-операційної системи. Вона демонструє можливість інтеграції даних, операційної пам'яті, управлінських дашбордів, ІІІ-агентів, звітів, рольового доступу, аналізу ризиків і контрольованого виконання дій в одному середовищі. Такий підхід має науково-прикладну цінність, оскільки дає змогу переосмислити роль ІІІ в управлінні компанією.

Новизна роботи проявляється також у розкритті сучасного стану і стратегічних напрямів розвитку ІІІ в Україні. Авторка систематизує кадровий потенціал, підприємницьке ядро, роль державної політики, бар'єри розвитку, сильні сторони та обмеження української ІІІ-екосистеми. Це дозволяє перейти від загальних декларацій про важливість ІІІ до конкретного бачення умов, необхідних для його впровадження в економіку.

Цінним є авторське бачення портфельного підходу до ІІІ-інновацій. Підприємство не повинно оцінювати всі ІІІ-проекти однаково, оскільки одні рішення дають швидкий операційний ефект, інші змінюють окремі процеси, а

треті можуть створювати платформну або екосистемну перевагу. Такий підхід має значення для управління інноваціями на підприємстві.

Здобувачкою розвинено підхід до розуміння ІІІ як інструменту підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках. У роботі показано, що перспективи України пов'язані не лише з використанням готових іноземних рішень, а й зі створенням власних продуктів, сервісів, агентних систем, платформ і управлінських рішень, які можуть бути масштабовані на зовнішні ринки.

Важливо, що авторка не зводить інновації до створення нового продукту. У дисертації інноваційний ефект ІІІ розглядається ширше: як зміна процесів, сервісів, управлінських рішень, клієнтської взаємодії, командної координації та бізнес-моделей. Це відповідає сучасному розумінню ринкових інновацій, де значна частина цінності формується у сфері даних, сервісів і організації взаємодії.

Наукова новизна роботи проявляється у поєднанні трьох рівнів аналізу: підприємства, національної ІІІ-екосистеми та міжнародного бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє побачити, як рішення окремої компанії щодо впровадження ІІІ залежать від ширших інституційних і ринкових умов, а також як розвиток українських підприємств може впливати на позиції країни у цифровій економіці.

4. Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у можливості використання її результатів підприємствами, органами державної влади, освітніми установами, аналітичними центрами та організаціями, які працюють у сфері цифрової трансформації, інноваційного розвитку та міжнародного бізнесу. Запропоновані положення можуть бути корисними для розроблення стратегій інтеграції ІІІ у бізнес-процеси, оцінювання готовності підприємств до впровадження ІІІ та формування управлінських рішень щодо цифрової модернізації.

Для підприємств практична цінність роботи полягає у систематизації моделей впровадження ІІІ. Компанії можуть використовувати запропоновану логіку для визначення власного рівня цифрової зрілості, вибору пріоритетних процесів для автоматизації, побудови системи показників результативності, оцінювання ризиків і формування плану переходу від окремих інструментів до інтегрованого ІІІ-середовища.

Модель SynchronRecords має прикладне значення як приклад бізнес-операційної системи, що підтримує управлінські рішення та координацію роботи команди. Її логіка може бути використана для розроблення або вдосконалення цифрових платформ, CRM-систем, систем управління проєктами, аналітичних панелей, інструментів звітності та агентних рішень для бізнесу.

Для українського бізнесу результати дослідження можуть бути корисними з огляду на необхідність підвищення продуктивності, скорочення управлінських витрат, подолання фрагментації даних, підтримки експорту цифрових послуг і адаптації до вимог європейського ринку. Особливо це стосується МСП, стартапів, сервісних компаній, ІТ-бізнесу, підприємств із міжнародними клієнтами та компаній, які працюють у складних умовах невизначеності.

Для державної політики практичне значення полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку ІІІ в Україні: підтримка кадрів, розвиток інфраструктури, формування інноваційного середовища, міжнародні партнерства, регуляторна гармонізація з ЄС, пісочниці для тестування ІІІ-рішень і створення умов для відповідального використання технологій.

Також, для державної політики результати роботи корисні тим, що акцентують увагу на потребі узгодження різних елементів цифрового розвитку: освіти, підприємництва, інфраструктури, регулювання, інноваційних сервісів і міжнародних партнерств. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарних заходів і формувати цілісну політику підтримки ІІІ в економіці.

Результати дисертації також можуть бути використані в освітньому процесі. Матеріали роботи доцільно залучати під час викладання дисциплін із

міжнародних економічних відносин, міжнародного бізнесу, цифрової економіки, інноваційного менеджменту, підприємництва, управління даними та цифрової трансформації підприємств.

Практична значущість дисертації полягає і в тому, що вона демонструє необхідність поєднання технологічної модернізації з інституційною. Для реального впровадження ІІІ підприємствам потрібні не тільки програмні інструменти, а й правила роботи, відповідальні ролі, внутрішні політики, навчання персоналу, канали взаємодії з партнерами та зрозумілі критерії оцінювання результатів.

Крім того, практична цінність дисертації для українських підприємств полягає також у тому, що вона пропонує не абстрактне бачення ІІІ, а логіку поступового переходу до його використання. Компанія може починати з окремих процесів, поступово формувати операційну пам'ять, навчати працівників, розвивати аналітичні інструменти і лише після цього переходити до складніших агентних або платформних рішень.

5. Повнота апробації та публікації результатів

Основні результати дисертаційної роботи достатньо повно апробовані у наукових публікаціях та виступах на конференціях. Тематика опублікованих праць охоплює ключові напрями дисертації: вплив ІІІ на глобальний бізнес, використання дипфейків, трансформацію глобальної економіки, міжнародний бізнес України під час війни, вплив ІІІ на ринок праці, B2B-маркетинг, авіаційну галузь, освітні послуги, сталий розвиток, глобальні диспропорції та критичну інфраструктуру ІІІ.

Публікації здобувачки засвідчують послідовність наукового пошуку та поступове розширення предметної сфери дослідження. Вони показують, що авторка розглядала ІІІ не вузько, а в різних вимірах міжнародної економіки, бізнесу, технологічного розвитку, безпеки, освіти і суспільних трансформацій. Це позитивно характеризує наукову підготовку здобувачки.

Апробація результатів у фахових виданнях і матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій підтверджує відповідність дослідження профілю спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». Опубліковані праці дають змогу зробити висновок, що основні положення дисертації пройшли належне наукове обговорення.

Викладені у публікаціях результати узгоджуються зі змістом дисертації та відображають її ключові положення. Це свідчить про достатню повноту оприлюднення результатів дослідження.

Важливим є те, що публікації охоплюють тривалий часовий період. Це свідчить про послідовність наукового інтересу авторки та поступове розширення дослідницької проблематики. З огляду на швидкість розвитку ІІІ, така динаміка є позитивною, оскільки авторка мала можливість враховувати нові тенденції.

6. Академічна доброчесність

Ознайомлення з дисертаційною роботою дає підстави вважати, що вона виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. Текст має самостійний характер, містить авторські узагальнення, систематизації, рисунки, таблиці, висновки та прикладну розробку SynchronRecords. Дисертація має самостійний характер і демонструє здатність здобувачки працювати з міждисциплінарною проблематикою на належному науковому рівні.

У роботі належним чином використано посилання на джерела, з яких запозичено теоретичні положення, статистичні дані, аналітичні матеріали, міжнародні звіти та нормативно-правові документи. Авторка демонструє коректне ставлення до використаних джерел і намагається відокремлювати власні висновки від положень інших дослідників.

Важливо, що дисертація не містить некритичного захоплення технологією. Авторка розглядає як можливості, так і ризики ІІІ, що свідчить про доброчесний, збалансований і відповідальний підхід до аналізу предмета дослідження. У дисертації відчутна власна дослідницька позиція здобувачки, яка полягає у

розгляді ІІІ як інструменту управлінської та інноваційної трансформації, а не як технологічної моди.

Публікаційна активність здобувачки підтверджує, що дисертація є результатом тривалої наукової роботи над проблематикою ІІІ. Публікації охоплюють різні аспекти теми, що дає підстави стверджувати про належну апробацію основних положень і поступове формування авторського підходу.

7. Зауваження та дискусійні положення

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, вважаємо за необхідне висловити окремі зауваження та побажання, які мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані здобувачкою у подальших дослідженнях.

1. У роботі доцільно було б ширше розкрити роль посередницьких інституцій у поширенні ІІІ серед українських підприємств. Йдеться про бізнес-асоціації, кластери, торгово-промислові палати, технологічні парки, центри підтримки підприємництва та галузеві об'єднання, які можуть стати каналами передачі знань, стандартів і практик відповідального впровадження ІІІ.

2. Перспективним є поглиблення питання регіональної нерівномірності цифрової готовності підприємств в Україні. У дисертації слушно окреслено загальнонаціональні бар'єри розвитку ІІІ, однак у подальших дослідженнях варто окремо проаналізувати, як відрізняються можливості впровадження ІІІ у великих містах, промислових регіонах, аграрних громадах і малих територіальних громадах.

3. Доцільно було б деталізувати механізми взаємодії університетів, дослідницьких центрів і бізнесу у підготовці кадрів для ІІІ-економіки. Зокрема, перспективними є спільні лабораторії, прикладні навчальні проєкти, короткі програми для менеджерів, стажування у компаніях та спільні освітньо-бізнесові платформи, які можуть прискорити передачу знань у підприємницьке середовище.

4. У подальшому варто розробити систему індикаторів для моніторингу зрілості української ІІТ-екосистеми на національному та регіональному рівнях. Така система могла б охоплювати доступність кадрів, цифрову інфраструктуру, кількість підприємств, що використовують ІІТ, рівень співпраці бізнесу й освіти, участь у міжнародних програмах, наявність пілотних проєктів і практик відповідального використання технологій.

5. Особливої уваги потребує питання інфраструктурної стійкості ІІТ-рішень в Україні. З огляду на енергетичні, безпекові та кіберризики доцільно в подальших дослідженнях ширше розглянути, як підприємства можуть забезпечувати безперервність роботи цифрових сервісів, резервування даних, стійкість хмарної інфраструктури та захист критично важливих управлінських процесів.

Наведені зауваження не знижують наукової та практичної цінності дисертації, оскільки стосуються переважно можливих напрямів подальшого поглиблення дослідження та розширення його прикладної бази.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Горобець Ольги Геннадіївни на тему «Роль штучного інтелекту у трансформації міжнародного бізнесу та стимулюванні ринкових інновацій» є актуальним, самостійним і завершеним науковим дослідженням, у якому отримано результати, що мають наукову новизну, теоретичне і практичне значення.

Робота вирізняється комплексним підходом до аналізу ІІТ, поєднанням міжнародно-економічної проблематики з питаннями цифрової трансформації підприємств, інноваційної активності, української ІІТ-екосистеми та прикладного моделювання бізнес-операційної системи. Здобувачка продемонструвала належний рівень наукової підготовки, аналітичної культури, самостійності та здатності формулювати практично значущі рекомендації.

Робота відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а її авторка, Горобець Ольга Геннадіївна, заслуговує

на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» галузі знань 29 «Міжнародні відносини».

Офіційний опонент:

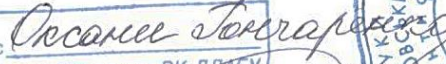
доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки

Дніпровського державного аграрно-економічного університету

 О. В. Гончаренко

« 7 » 07 2026 року

Підпис 
Завіряється. Начальник ВК ДД АЕУ
«07» 07 2026 р. 