

Голові разової спеціалізованої вченої ради PhD 16773
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
доктору економічних наук, професору
Купаловій Галині Іванівні

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри
економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету

ГРОСУЛ Вікторії Анатоліївни

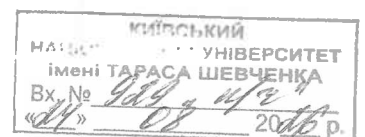
на дисертаційну роботу Кузьменка Олександра Вячеславовича
**«Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах
сучасних викликів»**, подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань
05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами,
планами, темами**

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується одночасною дією воєнних, макроекономічних, технологічних, інституційних і кадрових викликів, які істотно змінюють умови функціонування підприємств. Для суб'єктів ІТ-сектору до загальних факторів невизначеності додаються висока швидкість оновлення технологій, посилення глобальної конкуренції, зміна географії попиту, трансформація моделей взаємодії із замовниками, зростання вимог до кіберстійкості, захисту даних і безперервності операцій. За таких обставин здатність підприємства своєчасно розпізнавати зміни середовища, перерозподіляти ресурси, коригувати бізнес-модель і підтримувати економічну життєздатність стає не ситуативною реакцією, а визначальною умовою його довгострокового розвитку.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває для малих та середніх ІТ-компаній. Порівняно з великими корпоративними структурами вони мають обмеженіші фінансові резерви, вищу залежність від окремих клієнтів і ключових фахівців, меншу можливість диверсифікувати ризики та нерідко недостатньо формалізовані бізнес-процеси. Водночас саме невеликий масштаб, коротші ланцюги ухвалення рішень, підприємницька гнучкість і технологічна компетентність створюють передумови для швидкого переналаштування діяльності. Отже, економічний результат адаптації визначається не лише наявністю ресурсів, а й якістю їх поєднання, швидкістю реакції, відповідністю обраних заходів реальному потенціалу підприємства та рівню зовнішнього ризикового навантаження.

ІТ-сектор України зберігає вагоме значення для експорту послуг, створення високої доданої вартості, розвитку людського капіталу та інтеграції національного



бізнесу у світовий цифровий простір. Разом із тим, упродовж останніх років компанії цього сектору функціонують за умов воєнних загроз, релокації працівників, енергетичних обмежень, нестабільності зовнішнього попиту та регуляторних змін. У цих умовах універсальні рекомендації щодо розвитку не забезпечують належної результативності, оскільки однаковий набір заходів може бути доцільним для підприємства з високим адаптаційним потенціалом і надмірно ресурсомістким для компанії, що перебуває у зоні фінансової або операційної вразливості.

У науковій літературі сформовано значний доробок щодо економічної стійкості підприємств, стратегічної адаптації, антикризового реагування, цифрової трансформації та розвитку динамічних спроможностей. Проте методичні засади кількісного оцінювання адаптивності малих і середніх ІТ-компаній, емпіричної типологізації їхньої поведінки та диференціації стратегічних рішень відповідно до фактичного стану підприємства залишаються недостатньо опрацьованими. Не повною мірою вирішено також питання узгодження ризикового профілю, адаптаційного потенціалу, інтенсивності перетворень та очікуваної результативності заходів у єдиному алгоритмі формування адаптаційної стратегії.

З огляду на викладене тема дисертаційної роботи Кузьменка Олександра Вячеславовича є актуальною, своєчасною та значущою для економіки підприємства. Її опрацювання відповідає потребам малих та середніх ІТ-компаній у науково обґрунтованому інструментарії діагностики адаптивності, вибору економічно доцільної траєкторії розвитку та формування портфеля заходів з урахуванням внутрішніх можливостей і сучасних викликів.

Дисертаційну роботу виконано на кафедрі економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка в межах кафедральної фундаментальної науково-дослідної теми 16 КФ 040-09 «Соціоекономічний вектор розвитку вітчизняних підприємств в умовах непередбачуваності». У межах цієї теми здобувачем обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, розроблено підходи до оцінювання рівня їх адаптивності та запропоновано інструментарій ідентифікації типів адаптаційної поведінки на основі кластерного аналізу й інтегрального оцінювання. Це підтверджує змістовну відповідність дисертації напряму наукових досліджень кафедри.

Оцінка змісту дисертації. Ступінь обґрунтованості та достовірності її наукових положень, висновків і рекомендацій. Відповідність змісту анотації основним положенням дисертації

Дисертаційна робота є завершеним, логічно структурованим дослідженням, у якому забезпечено послідовний перехід від теоретичного осмислення категорії

адаптаційної стратегії до емпіричної діагностики ІТ-сектору та розроблення прикладного алгоритму вибору й реалізації диференційованих стратегічних рішень. Робота викладена на 276 сторінках машинописного тексту, містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний зміст подано на 170 сторінках; у роботі вміщено 39 таблиць і 42 рисунки, список використаних джерел налічує 252 найменування, сформовано 9 додатків, у тому числі дві довідки про впровадження результатів дослідження.

У вступі належним чином обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, методи та інформаційну базу дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне і практичне значення отриманих результатів, наведено відомості про їх апробацію та публікацію. Мета роботи узгоджується з поставленими завданнями, а структура дисертації відображає логіку їх послідовного виконання.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади адаптаційних стратегій компаній» автором узагальнено класичні й сучасні моделі формування стратегій, розкрито їх можливості та обмеження для малих і середніх ІТ-компаній. Обґрунтованим є використання контингентного підходу, відповідно до якого результативність стратегічного вибору залежить від узгодженості рішень із конкретними умовами функціонування підприємства, його ресурсами, організаційною структурою, технологічною складністю та динамікою середовища. Така логіка створює належний теоретичний фундамент для подальшої диференціації адаптаційних стратегій. Вагомим результатом першого розділу є формування авторських засад оцінювання ефективності адаптаційних стратегій.

Другий розділ «Адаптація малих і середніх ІТ-компаній до сучасних викликів: конкурентний, інституційний та стратегічний вимір» має виразну аналітичну спрямованість. Автором досліджено структуру ринку ІТ-послуг України та динаміку його концентрації із застосуванням сукупності взаємодоповнювальних показників. Заслугує на позитивну оцінку інституційно-економічний аналіз функціонування сектору. На основі адаптованого IAD-фреймворку систематизовано екзогенні змінні, правила, склад учасників, механізми взаємодії та критерії оцінювання результатів. Автор показує, що адаптаційна поведінка ІТ-компаній формується не лише під впливом внутрішніх ресурсів, а й у системі взаємозалежностей із державою, освітніми установами, професійними об'єднаннями, інвесторами, замовниками та міжнародними ринками. Це посилює економічну обґрунтованість дослідження та дає можливість розглядати адаптацію підприємства у взаємозв'язку з інституційним середовищем.

Емпіричну частину розділу виконано із застосуванням сучасного економіко-математичного інструментарію. Для зменшення впливу масштабу підприємств

використано відносні фінансово-економічні показники та Z-стандартизацію. На першому рівні кластеризації алгоритм DBSCAN дав змогу виокремити основну сукупність із 307 компаній та 33 аномальні спостереження. Візуалізацію багатовимірному простору здійснено за допомогою методу головних компонент, а статистичну значущість міжкластерних відмінностей перевірено однофакторним дисперсійним аналізом. На другому рівні із застосуванням K-Means ідентифіковано стабільний, адаптивний та експансивний профілі розвитку підприємств. Важливо, що кластеризація використана не як самоціль, а як емпірична основа подальшого стратегічного вибору.

Третій розділ «Розробка та реалізація адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів» містить основні прикладні результати дисертації. Автором систематизовано ризики ІТ-компаній, запропоновано логіку їх ідентифікації, групування, оцінювання й відображення у карті ризиків. Центральним результатом роботи є алгоритм формування адаптаційної стратегії, який поєднує ризиковий профіль підприємства, кластерний тип його поведінки, рівень інтегрального індексу адаптивності та економетрично підтверджені важелі. Запропонована матриця диференціації розмірністю 4×3 формує дванадцять стратегічних комбінацій, що відрізняються домінуючим напрямом розвитку, інтенсивністю перетворень, пріоритетними ризиками та глибиною використання організаційно-економічних важелів. Саме така побудова дає змогу відмовитися від універсального стратегічного шаблону та узгодити обсяг змін із фактичною спроможністю компанії до їх реалізації. Логічним продовженням матриці є структурований портфель заходів, сформований за горизонтами реагування та функціональними напрямками. Він охоплює фінансову стійкість, клієнтсько-ринкову диверсифікацію, людський капітал, операційну результативність, технологічну і кібернетичну стійкість, моніторинг ризиків та гнучкість бізнес-моделі.

Загальні висновки відповідають поставленим завданням, узагальнюють основні теоретичні, методичні й прикладні результати та містять конкретні рекомендації. Анотації українською й англійською мовами адекватно відображають зміст роботи, її мету, методичний інструментарій, наукову новизну та практичне значення.

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів забезпечено використанням широкої інформаційної бази, що охоплює нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані, фінансово-економічні показники підприємств, аналітичні матеріали українських і міжнародних організацій, а також сучасні праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Методичний апарат відповідає меті та завданням дослідження і включає системний, порівняльний та інституційний

аналіз, методи нормування, інтегрального оцінювання, кластеризації, аналізу головних компонент, дисперсійного й регресійного аналізу, матричного моделювання та експертного оцінювання. Поєднання якісних і кількісних методів, взаємна узгодженість етапів дослідження та апробація результатів підтверджують достатній рівень аргументованості сформульованих положень і рекомендацій.

Відповідність дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації та публікацій здобувача дає підстави стверджувати, що автором дотримано принципів академічної доброчесності. Використані положення інших дослідників супроводжуються належними посиланнями, у роботі розмежовано авторські розробки та результати, отримані на основі опрацювання наукових джерел. За матеріалами перевірки, проведеної у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, ознак академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації не встановлено. Дисертація є самостійною кваліфікаційною науковою працею здобувача.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукові результати дисертації характеризуються належним рівнем новизни, внутрішньою узгодженістю та практичною спрямованістю. Найбільш вагомим результатом, отриманим уперше, є алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, побудований на інтеграції чотирьох аналітичних компонентів: оцінювання рівня адаптивності, кластерної типологізації поведінки підприємств, економіко-математичного обґрунтування організаційно-економічних важелів та матричного моделювання альтернатив розвитку. На відміну від підходів, у яких стратегія визначається переважно експертно або через універсальний набір рекомендацій, авторська розробка дозволяє диференціювати цільовий курс за внутрішнім потенціалом, типом розвитку, ризиковим профілем та допустимою інтенсивністю змін.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання адаптивності підприємств через побудову інтегрального індексу, який поєднує нормовані фінансово-економічні характеристики з результатами кластерного та регресійного аналізу. Практична перевага індексу полягає у можливості порівнювати підприємства різного масштабу, визначати їх відносне положення в досліджуваній сукупності та встановлювати рівень адаптаційного потенціалу як основу для вибору інтенсивності стратегічних змін.

Подальшого вдосконалення набув підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій. Автором запропоновано оцінювати не тільки економічну результативність, а й адаптивну стійкість та стратегічну узгодженість. Введення останнього виміру має самостійне наукове значення, оскільки дозволяє виявляти ситуації, коли формально приваблива стратегія не відповідає ресурсним

можливостям підприємства або, навпаки, коли наявний адаптаційний потенціал використовується недостатньо.

Удосконалено науково-методичний інструментарій аналізу ризиків малих та середніх ІТ-компаній шляхом їх систематизації, побудови карти ризиків, урахування каскадних зв'язків між зовнішніми загрозами та внутрішніми обмеженнями, а також групування за горизонтами реагування. Це забезпечує перехід від переліку загроз до структурованого ризикового профілю, придатного для використання у процесі формування адаптаційної стратегії.

Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо економічної сутності адаптаційної стратегії підприємства як динамічної системи рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості. Розвинено методичні засади контингентного формування стратегій через узгодження рішень із рівнем адаптивності підприємства, специфікою ІТ-сектору та характером зовнішнього середовища.

Подальшого розвитку набув інструментарій ідентифікації типів адаптаційної поведінки на основі дворівневої кластеризації DBSCAN і K-Means. Його застосування дозволило спочатку відокремити типові та аномальні спостереження, а потім сформувати емпірично обґрунтовані профілі розвитку підприємств. Розвинено також науково-практичні підходи до формування портфеля адаптаційних заходів на основі матричної диференціації за рівнем адаптивності, профілем розвитку, ризиковим навантаженням і часовим горизонтом реалізації.

Сукупність зазначених результатів розширює теоретико-методичні засади економічного обґрунтування адаптаційної поведінки підприємств і формує цілісну систему переходу від діагностики стану компанії до вибору, реалізації та оцінювання відповідної адаптаційної стратегії.

Теоретичне та практичне значення результатів дисертації

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні категоріального апарату дослідження адаптаційних стратегій, розвитку контингентного підходу до їх формування, поєднанні інституційного, ризикового та економіко-математичного аналізу, а також у формуванні методичної логіки узгодження адаптаційного потенціалу підприємства з інтенсивністю стратегічних перетворень. Отримані положення можуть бути використані у подальших дослідженнях економічної стійкості, адаптивності, цифрової трансформації, розвитку бізнес-моделей і результативності функціонування підприємств у турбулентному середовищі.

Практична цінність дисертації визначається можливістю застосування її результатів малими та середніми ІТ-компаніями, бізнес-асоціаціями, органами державної влади, інституціями підтримки підприємництва та закладами освіти. Інтегральний індекс адаптивності може використовуватися для діагностики

поточного стану і виявлення слабких місць; кластерна типологія — для встановлення профілю розвитку; карта ризиків — для визначення пріоритетів реагування; матриця диференціації — для вибору стратегічного пакета; система показників ефективності — для контролю результативності його реалізації.

Практичне значення підтверджено впровадженням результатів у діяльність ТОВ «ВЕББІЛАБ» (довідка № 14/01-2026 від 14.01.2026), де використано підходи до ідентифікації ключових ризиків, формування заходів реалізації адаптаційної стратегії та оцінювання її ефективності за показниками результативності, адаптивної стійкості й стратегічної узгодженості. Результати також упроваджено у діяльність Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (довідка № 18/1 від 05.03.2026), де застосовано підходи до оцінювання конкурентного та інституційного середовища, формування адаптаційних стратегій і визначення їх ефективності.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертаційної роботи достатньо повно висвітлено в 11 наукових працях здобувача. Із них 6 публікацій відображають основні наукові результати дослідження: 1 стаття опублікована у науковому періодичному виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, 4 статті — у наукових фахових виданнях України, 1 стаття — у науковому виданні держави, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу; ще 5 праць мають апробаційний характер і опубліковані у збірниках матеріалів міжнародних наукових та науково-практичних конференцій. Тематика публікацій охоплює теоретичні засади адаптаційних стратегій, аналіз конкурентного й інституційного середовища ІТ-сектору, кластерну типологізацію підприємств, оцінювання їх виживаності та ідентифікацію стратегічних ризиків. Зміст публікацій відповідає основним положенням дисертації, а їх кількість і якість — установленим вимогам до оприлюднення результатів дисертаційного дослідження.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи науковий рівень, методичну цілісність і практичну спрямованість дисертації, доцільно висловити окремі зауваження та дискусійні положення, які не знижують загальної цінності роботи, але визначають напрями подальшого розвитку запропонованих підходів.

1. У дисертації цифровізацію обґрунтовано як один із провідних чинників трансформації ІТ-бізнесу, однак рівень цифрової зрілості підприємства не виокремлено як самостійний параметр інтегрального індексу адаптивності або матриці диференціації. Навіть у межах ІТ-сектору компанії істотно відрізняються

за зрілістю управління даними, автоматизацією бізнес-процесів, інтегрованістю цифрових систем, кіберстійкістю та спроможністю перетворювати технологічні інвестиції на економічний результат. Доцільним напрямом розвитку методики могло б бути введення цифрової зрілості як контекстного модифікатора стратегічного вибору або окремого діагностичного блоку.

2. У роботі змістовно охарактеризовано структуру ІТ-сектору за бізнес-моделями, зокрема аутсорсинговою, продуктовою, змішаною та аутстафінговою, однак емпірична типологізація підприємств переважно спирається на фінансово-економічну динаміку. Водночас однакові темпи зростання або зміни активів можуть мати різну економічну природу для продуктової компанії та сервісного бізнесу, а також передбачати відмінний профіль ризику, структуру витрат і горизонт окупності інвестицій. Посилити прикладну точність результатів могло б окреме калібрування показників або стратегічних пакетів за типами бізнес-моделей.

3. У Додатку Л запропоновано уніфіковану структуру «паспорта заходу», яка охоплює горизонт реалізації, необхідні ресурси, відповідальних осіб, показники контролю, очікуваний економічний ефект та можливі обмеження. Водночас в ілюстративному прикладі ці параметри переважно конкретизовано на якісному рівні. Для посилення прикладної цінності інструментарію доцільно було б передбачити кількісне наповнення паспорта з урахуванням масштабу підприємства: орієнтовний бюджет, трудомісткість і потребу у персоналі, джерела фінансування, цільові значення KPI та KRI, очікуваний економічний ефект і строк окупності. Це дало б змогу не лише обирати релевантний стратегічний пакет, а й формувати економічно обґрунтовану черговість заходів за умов дефіциту ресурсів.

4. Адаптований IAD-фреймворк забезпечує системне розкриття інституційного середовища ІТ-сектору, однак у фінальному алгоритмі вибору стратегії інституційні умови безпосередньо не представлені серед вхідних параметрів матриці. З огляду на високу залежність ІТ-компаній від режиму оподаткування, правил експорту послуг, регулювання даних, умов бронювання персоналу, енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, перспективним є введення інституційних сценаріїв або системи тригерів, які коригували б рекомендований стратегічний пакет у разі істотної зміни зовнішніх правил.

5. Запропонована триблокова система оцінювання ефективності є логічною та зручною для порівняння, проте перехід від нормалізованих значень окремих показників до категорій «низький», «середній» і «високий» рівень, а також порядок агрегування складових стратегічної узгодженості доцільно формалізувати детальніше. Чітке встановлення порогових значень, правил присвоєння категорій і

вагових коефіцієнтів підвищило б відтворюваність методики під час її застосування різними підприємствами та аналітиками.

Наведені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, не ставлять під сумнів достовірність основних результатів та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Кузьменка Олександра Вячеславовича «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» є завершеною самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування адаптаційної стратегії малих і середніх ІТ-компаній.

Дисертація характеризується логічною структурою, належним рівнем наукової новизни, обґрунтованістю положень і висновків, використанням сучасного економіко-математичного інструментарію, достатньою апробацією та практичним упровадженням результатів. Зміст роботи відповідає спеціальності 051 «Економіка» та профілю досліджень у галузі економіки підприємства.

За актуальністю теми, науковою новизною, теоретичним і практичним значенням, ступенем обґрунтованості та достовірності результатів, повнотою їх опублікування й оформлення дисертаційна робота відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 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 (зі змінами), а її автор — Кузьменко Олександр Вячеславович — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

завідувач кафедри економіки та бізнесу
Державного біотехнологічного університету,
доктор економічних наук, професор

Вікторія ГРОСУЛ



Підпис: *Гросул В.*
ЗАСВІДЧУЮ
Керівник відділу діловодства ДБТУ
Вікторія Гросул

