

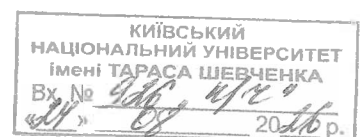
Голові разової спеціалізованої вченої
ради Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
доктору економічних наук, професору,
професору кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва
економічного факультету Київського
національного університету імені
Тараса Шевченка
Купаловій Галині Іванівні

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри економіки підприємства економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Севериної Ірини Василівни
на дисертаційну роботу **Кузьменка Олександра Вячеславовича**
на тему: **«Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-
компаній в умовах сучасних викликів»,**
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 «Економіка»

Актуальність теми дисертації

Динамічність ринкового середовища та сучасні виклики, що постали перед українськими підприємствами, вимагають від них гнучкості та швидкої адаптації до змін умов господарювання з метою забезпечення ефективності діяльності.



Попри те, що ІТ-сектор України демонструє стійкість в умовах війни та займає провідні позиції у структурі експорту нашої країни, ІТ-компанії стикаються з низкою ризиків, серед яких: фінансові, військові, кадрові, кібербезпекові, юридичні, технічні, клієнтські, репутаційні тощо. Така ситуація потребує від підприємств високого рівня адаптивності та трансформації бізнес-процесів.

Розвиток цифрових технологій, зміни у структурі попиту, зростання конкуренції зумовлюють необхідність оперативного реагування суб'єктів бізнесу на зміни зовнішнього середовища. Вибір ефективних адаптаційних стратегій створює передумови для забезпечення подальшого розвитку ІТ-компаній та підвищення їх конкурентоспроможності.

Особливої актуальності дана тема набуває в умовах воєнного стану, що пояснюється необхідністю швидкого перегляду управлінських рішень для забезпечення функціонування ІТ-бізнесу. Своєчасне коригування напрямів діяльності відповідно до ринкових потреб клієнтів дасть можливість підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній є своєчасним і має важливе наукове та практичне значення, оскільки сприятиме розвитку суб'єктів господарювання в умовах сучасних викликів та забезпеченню їхнього подальшого зростання.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Дисертація Кузьменка Олександра Вячеславовича є результатом цілеспрямованого авторського дослідження, що базується на застосуванні сучасного наукового бачення стратегічної адаптації підприємств до умов сьогодення та врахуванні досвіду практичної діяльності.

Мета дисертаційної роботи сформульована чітко, а об'єкт і предмет повністю відповідають темі роботи. Поставлені завдання узгоджуються з визначеною метою та забезпечують її всебічне розкриття. Робота логічно

побудована, підрозділи змістовно пов'язані між собою, що забезпечує вирішення наукового завдання, поставленого у дослідженні.

Наукові результати, висновки та рекомендації, представлені у дисертації, є достатньо аргументованими та характеризуються необхідним рівнем обґрунтованості.

В роботі опрацьовано значну кількість літературних джерел зарубіжних вчених, здійснено їх аналіз, що сприяло поглибленню розуміння автором понять «стратегія», «адаптивна стратегія», «адаптаційна стратегія» та «стратегія адаптації».

Перший розділ дисертаційної роботи присвячений теоретичному дослідженню категоріального апарату стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних підходів до формування стратегії підприємств до сучасних, що враховують високий ступінь трансформації та швидку адаптивність суб'єктів господарювання. Узагальнено класифікацію стратегій підприємства за обраними критеріями, уточнено принципи формування адаптаційної стратегії та її етапи. Здійснено порівняння традиційної та адаптивної моделей функціонування підприємства. Досліджено підходи до оцінки ефективності стратегій підприємств.

У другому розділі роботи проаналізовано ІТ-сектор України, виокремлено основні виклики, що постають для малих та середніх ІТ-компаній. У процесі дослідження умов формування адаптаційної стратегії застосовано комплекс аналітичних інструментів, таких як: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та інституційний підхід IAD. Визначено ключові показники для аналізу адаптації ІТ-компаній та виконано їх розподіл за рівнем адаптивності.

У третьому розділі роботи на основі дослідження середовища функціонування підприємств ідентифіковано ризики для малих та середніх ІТ-компаній та розроблено авторський підхід до формування адаптаційних стратегій, який базується на інтеграції результатів ризик-аналізу, кластерної типології підприємств та інтегрального індексу адаптивності. Автором також

представлено методичний підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій з урахуванням специфіки функціонування ІТ-компаній в умовах високого рівня ризиків та обмеженості інформації.

Висновки та рекомендації в дисертаційній роботі сформульовані аргументовано. Достовірність основних наукових положень дисертації підтверджується також їх апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях, авторськими публікаціями у відкритому доступі.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертаційна робота містить низку важливих теоретичних і науково-методичних положень, серед яких найбільш суттєвими в науковому і практичному значенні є результати, які містять такі елементи наукової новизни:

- розроблено алгоритм формування адаптаційної стратегії малих і середніх ІТ-компаній, що ґрунтується на поєднанні інтегрального оцінювання рівня їх адаптивності, кластеризації за типами ринкової поведінки, економіко-математичного визначення оптимальних управлінських важелів та матричного моделювання можливих сценаріїв розвитку. Це сприяло створенню прикладного інструментарію для обґрунтування стратегічних економічних рішень, який забезпечує диференційований вибір стратегічного курсу компанії залежно від її внутрішнього потенціалу, характерного типу розвитку, рівня ризиків і масштабу необхідних трансформацій.

- удосконалено методичний підхід до визначення рівня адаптивності малих і середніх ІТ-компаній шляхом формування інтегрального індексу адаптивності на основі нормалізації фінансово-економічних показників із застосуванням Z-критеріїв, що забезпечує зіставність результатів оцінювання компаній різного масштабу, визначення їхнього адаптаційного потенціалу та обґрунтування доцільності коригування стратегічної поведінки;

– удосконалено підхід до оцінювання ефективності реалізації адаптаційних стратегій ІТ-компаній, що ґрунтується на комплексному поєднанні трьох взаємопов'язаних складових: результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості. На відміну від традиційних підходів, він дає змогу визначати ефективність стратегії не лише за досягнутими фінансовими показниками, а й з урахуванням її відповідності адаптивному потенціалу компанії та спроможності своєчасно реагувати на зміни й виклики зовнішнього середовища.

– удосконалено інструментарій аналізу ризиків у процесі розроблення адаптаційної стратегії малих і середніх ІТ-компаній, що передбачає систематизацію ключових ризиків, формування карти ризиків та врахування взаємодії між зовнішніми загрозами й внутрішніми обмеженнями діяльності. Такий підхід сприяє обґрунтуванню відповідних стратегічних заходів адаптації.

– розвинуто теоретичні положення щодо формування адаптаційної стратегії компанії шляхом узгодження стратегічних економічних рішень із параметрами зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом і рівнем адаптивності компанії, особливостями її організаційної структури та специфікою функціонування ІТ-сектору.

Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, підтверджують глибину та наукову оригінальність проведеного дослідження. Отримані наукові результати та практичні рекомендації є самостійним науковим доробком автора.

Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів

Наукові результати дисертаційної роботи Кузьменка Олександра В'ячеславовича можуть бути використані у практичній діяльності ІТ-компаній у процесі формування адаптаційної стратегії з урахуванням сучасних

викликів. Теоретико-методичні положення та практичні рекомендації пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях.

Практична значимість отриманих результатів підтверджується довідкою про впровадження результатів дисертаційної роботи у діяльність ТОВ «ВЕББІЛАБ» (№14/01-2026 від 14.01.2026), де реалізовано підходи до ідентифікації стратегічних ризиків, заходи реалізації адаптаційної стратегії, а також адаптовано методику оцінювання ефективності її впровадження на основі показників результативності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості.

Також результати дослідження впроваджено у діяльність Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (№18/1 від 05.03.2026), де використано аналітичні підходи до дослідження середовища функціонування малих та середніх ІТ-компаній, а також до оцінювання ефективності реалізації їх адаптаційних стратегій.

Повнота викладення наукових положень, основних результатів, висновків і пропозицій дисертації в опублікованих працях здобувача

Ознайомлення з дисертацією та науковими публікаціями Кузьменка Олександра Вячеславовича дозволяє зробити висновок, що основні положення наукової роботи достатньо повно висвітлені в опублікованих працях загальним обсягом 4,06 друк. арк. (з них 2,67 друк. арк. належать особисто автору у публікаціях, що відповідають п.8 Порядку, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44).

Здобувачем опубліковано 11 наукових праць, у тому числі: 5 статей – у наукових фахових виданнях України; 1 наукова стаття – у зарубіжному виданні; 5 праць апробаційного характеру у збірниках матеріалів доповідей на міжнародних наукових та науково-практичних конференціях.

Кількісний і якісний склад опублікованих праць відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 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» від 12 січня 2022 року.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи теоретичний доробок та отримані практичні результати дисертаційної роботи Кузьменка Олександра Вячеславовича, потрібно відзначити наявність у ній окремих дискусійних положень, які можуть виступати предметом подальших наукових досліджень:

1. Автор наголошує на високій релевантності використання системи збалансованих показників (BSC) для ІТ-компаній (табл. 1.4). Тому бажано було б адаптувати представлену систему збалансованих показників (BSC) (рис. 1.12) до специфіки діяльності ІТ-компаній, розробивши систему метрик для оцінювання всіх складових з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування.

2. В адаптованій матриці ризиків для малих та середніх ІТ-компаній (табл. 3.5) автор визначає ймовірність настання ризиків та їх наслідки для компаній. Доцільно було б диференціювати компанії за розміром (малі та середні), оскільки рівень впливу ризиків і здатність компаній реагувати на їх виникнення значною мірою залежать від масштабу діяльності ІТ-компаній.

Проте, наведені зауваження не знижують наукової цінності і практичного значення дисертаційної роботи і, відповідно, не впливають на загальну позитивну оцінку результатів, що виносяться на захист.

Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Дисертаційна робота Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» є самостійним, цілісним, завершеним і логічно побудованим науковим дослідженням. Поставлена мета і завдання дослідження досягнуті. У дисертаційній роботі отримано нові наукові

результати, використання яких дає змогу поглибити теоретичні засади та практичні підходи до формування адаптаційних стратегій ІТ-компаній. Положення та практичні результати, винесені на захист, мають достатній рівень наукової новизни.

За змістом робота відповідає спеціальності 051 «Економіка», а представлені в ній теоретичні та методичні розробки – відповідають рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація Кузьменка Олександра Вячеславовича відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України № 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» від 12 січня 2022 року, а її автор – Кузьменко Олександр Вячеславович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент

**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
економічного факультету**

**Київського національного університету
імені Тараса Шевченка**



Ірина СЕВЕРИНА



Сверини І.
**ПРЕДПИС
З А С В І Д Ч У Ю
ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ
ОКСАНА ЖИЛІНСЬКА**

