

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Кузьменко Олександр Вячеславович, 1990 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2012 році Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького за спеціальністю «Комп'ютерно-інтегровані технологічні процеси і виробництва», працює як фізична особа-підприємець, м. Черкаси, виконав акредитовану освітньо-наукову програму третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Київського національного університету імені Тараса Шевченка від «16» липня 2026 року № 410-34, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради

Галини КУПАЛОВОЇ, доктора економічних наук, професора, професора кафедри екологічного менеджменту та підприємництва економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Рецензентів

Ірини СЕВЕРИНИ, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Василя ПРИЙМАКА, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Офіційних опонентів

Вікторії ГРОСУЛ, доктора економічних наук,

професора, завідувача кафедри економіки та бізнесу факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету;

Юрія КРАВЧИК, кандидата економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту та адміністрування факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету.

на засіданні «09» вересня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки Кузьменку Олександрю Вячеславовичу на підставі публічного захисту дисертації «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» за спеціальністю 051 Економіка.

Дисертацію виконано на кафедрі економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник: **Галина ФИЛЮК**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису українською мовою, що відповідає вимогам пунктів 6 і 7 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 (у чинній редакції), та містить нові науково обґрунтовані результати, які мають істотне значення для розвитку теоретико-методичних засад економіки підприємства у частині формування адаптаційних стратегій малих і середніх ІТ-компаній, а саме:

розроблено алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, що поєднує оцінювання рівня адаптивності, кластерну типологізацію, економіко-математичне обґрунтування управлінських важелів та матричне моделювання стратегічних альтернатив; розвинуто теоретичні положення щодо сутності адаптаційної стратегії компанії як динамічної системи стратегічного розвитку, спрямованої на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової життєздатності в умовах невизначеності; поглиблено контингентний підхід до формування адаптаційних стратегій через узгодження стратегічних рішень із характеристиками зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом, рівнем адаптивності та організаційними особливостями компанії; удосконалено методичний підхід до оцінювання адаптивності малих та середніх ІТ-компаній шляхом побудови інтегрального індексу адаптивності на основі нормалізованих фінансово-економічних показників; розвинуто інструментарій типологізації ринкової поведінки компаній із застосуванням дворівневої кластеризації DBSCAN та K-Means, що дозволило виокремити стабільний, адаптивний та експансивний профілі розвитку; удосконалено інструментарій аналізу ризиків шляхом їх систематизації, побудови карти ризиків та врахування каскадних зв'язків між зовнішніми загрозами і внутрішніми обмеженнями; розвинуто положення щодо взаємозв'язку ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості, відповідно до яких ризик виступає драйвером адаптаційної реакції, гнучкість – механізмом її реалізації, а стійкість – результатом адаптації; розвинуто методичний підхід до формування портфеля заходів реалізації адаптаційних стратегій на основі матричної диференціації рішень за рівнем адаптивності, стратегічним профілем, ризиковим навантаженням і часовим горизонтом реагування; удосконалено підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій на основі поєднання трьох блоків – результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості.

Здобувач має 11 наукових публікацій за темою дисертації, з них 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні та 5 праць апробаційного характеру:

1. Кузьменко О. В. Методичні підходи до аналізу виживаності малих та середніх українських ІТ-компаній України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1(272). С. 19–

27. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-19-27.

2. **Кузьменко О. В.** Стратегічна відповідь на сучасні виклики: адаптація малих та середніх ІТ-компаній України. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 461–473. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.461>

3. Филюк Г. М., **Кузьменко О. В.** ІТ-сектор в Україні: інституційно-економічний аналіз. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 2(79). С. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-37>

4. Fyliuk H., **Kuzmenko O.**, Stoyanova-Asenova S. Assessment of the competitive environment of IT companies. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2026. 1(228). P. 172–179. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/228-1/18.

5. Кузьменко О. В. Ідентифікація та класифікація стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 2(296). С. 207–214. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-207-214.

6. **Kuzmenko O.**, Faichak A. Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. European Journal of Economics and Management. 2025. Vol. 11, Iss. 6. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.213>.

У дискусії взяли участь голова ради, рецензенти, опоненти та висловили зауваження:

КУПАЛОВА Галина Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Оцінка позитивна без зауважень.

СЕВЕРИНА Ірина Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Оцінка позитивна із зауваженнями:

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 IT-компаній.

ПРИЙМАК Василь Михайлович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Оцінка позитивна із зауваженнями:

1. У роботі автором обґрунтовано контингентний підхід як концептуальну методологічну основу формування адаптаційних стратегій та розроблено інтегровану модель їх формування. Водночас, потребує додаткового уточнення аспект взаємозв'язку між виокремленими типами адаптаційних стратегій (стабільний, експансивний, адаптивний профілі) і конкретними рівнем організаційної зрілості підприємства та етапом його життєвого циклу, це дозволило б підвищити прикладну скерованість запропонованих стратегічних рекомендацій.

2. У роботі значну увагу приділено кількісній діагностиці адаптивного потенціалу IT-компаній на основі фінансово-економічних показників та побудові інтегрального індексу. Разом з тим, дискусійним залишається аспект повноти сформованої системи індикаторів з огляду на специфіку IT-бізнесу, де значна частина вартості зосереджена у нематеріальних активах, а саме у інтелектуальному капіталі, що не завжди адекватно відображається у фінансовій звітності малих та середніх підприємств. Розширення індикаторної множини у частині показників інтелектуального капіталу (для прикладу: ROM, комплекс інструментів Critical Business Models (Skandia Navigator) чи аналогічні) могло б підвищити точність і релевантність запропонованого у роботі організаційнометодичного підходу.

ГРОСУЛ Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету. Оцінка позитивна із зауваженнями:

1. У дисертації цифровізацію обґрунтовано як один із провідних чинників

трансформації IT-бізнесу, однак рівень цифрової зрілості підприємства не виокремлено як самостійний параметр інтегрального індексу адаптивності або матриці диференціації. Навіть у межах IT-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 IT-сектору за бізнесмоделями, зокрема аутсорсинговою, продуктовою, змішаною та аутстафінговою, однак емпірична типологізація підприємств переважно спирається на фінансовоекономічну 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 бізнесмоделей.

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 IT-сектору, однак у фінальному алгоритмі вибору стратегії інституційні умови безпосередньо не представлені серед вхідних параметрів матриці. З огляду на високу залежність IT-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.

КРАВЧИК Юрій Васильович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування факультету управління, адміністрування та туризму Хмельницького національного університету. Оцінка позитивна із зауваженнями:

1. Запропонований автором інтегральний індекс адаптивності виглядає цікаво, але бракує перевірки його «поведінки» при зміні вхідних даних. Якщо додати аналіз чутливості (Sensitivity Analysis), це б суттєво підсилило обґрунтованість методики й чітко показало, які саме показники є критичними для підсумкової оцінки.

2. Робота здобувана ґрунтовно висвітлює адаптивність малих та середніх ІТ-компаній, але поза увагою залишився стрімкий стрибок генеративного ІІІ (Generative AI). З огляду на те, як ці технології перекроюють ринок, варто було б детальніше розглянути, як саме широке впровадження GenAI змінює традиційні бізнес-моделі та адаптаційні стратегії ІТ-бізнесу.

3. Автор застосував поєднання алгоритмів DBSCAN та K-Means, проте недостатньо докладно обґрунтував вибір саме цих методів порівняно з альтернативними підходами до кластеризації. Було б доцільно порівняти ці результати з ієрархічною кластеризацією чи моделями аналізу сумішей Гауса (GMM)— це дозволило б протестувати вибірку на стійкість і перевірити, чи не змінюються групи при зміні алгоритму.

4. Сконструйована матриця диференціації адаптаційних стратегій сприймається як готовий практичний інструмент, але її цінність суттєво зросла б за наявності

цифрового прототипу. Мова йде про алгоритмізований модуль або систему підтримки прийняття рішень (DSS), яка б автоматично підбирала стратегію під конкретні параметри компанії.

5. Дослідження зроблено з акцентом на «тверді» економічні та організаційні параметри, тоді як «м'які» поведінкові чинники висвітлені швидше побіжно. Організаційна культура, готовність команди до змін, психологічна стійкість та лідерські якості керівників мають величезний вплив на адаптацію в ІТ, тому їх глибший аналіз зробив би картину значно повнішою.

6. Практичні рекомендації щодо вибору стратегій подано переконливо, але оцінити їхній реальний ефект можна лише з часом. Як вектор для майбутніх розробок автором могло б бути запропоноване довгострокове (лонгітюдне) спостереження за компаніями або аналіз панельних даних, щоб побачити, як ці стратегії працюють у динаміці протягом кількох років.

Результати відкритого голосування:

«За» - 5 членів ради,

«Проти» - 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Кузьменку Олександру Вячеславовичу ступінь доктора філософії з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 Економіка.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради,
доктор економічних наук, професор



Галина КУПАЛОВА

