

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**Проректор з наукової роботи
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка**

Оксана ЖИЛИНСЬКА

2026 р.



**Київського національного університету імені Тараса Шевченка про
наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему:
«Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в
умовах сучасних викликів», поданої на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051
«Економіка».**

**ВИТЯГ з протоколу № 8
засідання кафедри економіки підприємства
від «12» травня 2026 року**

Присутні:

Головуюча:

доктор економічних наук, професор, декан факультету, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, заслужений економіст України, Ігнатюк Анжела Іванівна.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, заслужений економіст України Филюк Галина Михайлівна.

Члени кафедри:

доктор економічних наук, професор Баюра Дмитро Олександрович; доктор економічних наук, професор Грішнова Олена Антонівна; доктор економічних наук, професор Чубук Леся Петрівна; кандидат економічних наук, професор Єхануров Юрій Іванович; кандидат економічних наук, доцент Голованенко Микола Васильович; кандидат економічних наук, доцент Северина Ірина Василівна; кандидат історичних наук, доцент Вірченко Віра Володимирівна; кандидат економічних наук, доцент Мартинюк Людмила Анатоліївна; кандидат економічних наук, доцент Микитюк Оксана Петрівна; кандидат економічних наук, доцент Онисенко Тетяна Сергіївна; кандидат економічних наук, доцент Кравченко Тетяна Василівна; кандидат економічних наук, доцент Минчинська Ірина Василівна; доктор філософії, доцент Ситайло Уляна Василівна; доктор філософії, асистент Тарасенко Лілія Олександрівна.

Рецензенти:

Северина Ірина Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства;

Приймак Василь Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності.

З присутніх – 5 докторів економічних наук та 11 кандидатів економічних наук – фахівців за профілем поданої на розгляд дисертації.

Порядок денний:

Обговорення дисертаційної роботи аспіранта кафедри економіки підприємства економічного факультету 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.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений економіст України **Філюк Галина Михайлівна**.

Дисертація виконувалася на кафедрі економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Тема дисертації затверджена на засіданні Вченої ради економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 4 від 08 листопада 2022 р.).

Головуюча:

Кузьменко Олександр Вячеславович звернувся з письмовою заявою на ім'я голови вченої ради економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка щодо проведення попередньої експертизи дисертації на подання висновку про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Структурним підрозділом для проведення попередньої експертизи було визначено кафедру економіки підприємства.

Для оголошення основних наукових результатів запрошую Кузьменка Олександра Вячеславовича.

ВИСТУПИЛИ:

Здобувач Кузьменко Олександр Вячеславович представив презентацію за основними положеннями дисертації «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка.

Виступаючи, доповідач зосередився на трьох ключових аспектах: обґрунтуванні вибору теми дослідження, визначенні наукової новизни отриманих результатів та апробації матеріалів дисертації.

Кузьменко О.В. обґрунтував актуальність обраної теми, визначив мету, завдання, охарактеризував об'єкт та предмет дослідження. Здобувач зазначив,

що сучасна економіка України функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю, цифровізацією бізнес-процесів, кадровою мобільністю, руйнуванням інфраструктури, енергетичними ризиками та високою невизначеністю підприємницького середовища. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

Робота складається з трьох розділів. У першому розділі систематизовано теоретико-методичні засади формування адаптаційних стратегій підприємств. Здобувачем узагальнено наукові підходи до трактування понять «стратегія», «адаптаційна стратегія», «адаптивна стратегія» та «стратегія адаптації», обґрунтовано авторське бачення адаптаційної стратегії як динамічної системи стратегічного управління, визначено ключові принципи її формування та досліджено моделі формування адаптаційних стратегій підприємств.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасних умов функціонування малих та середніх ІТ-компаній України. Здобувач проаналізував конкурентне середовище ІТ-сектору, інституційно-економічні умови формування адаптаційної стратегії, застосував SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та інституційний підхід IAD, а також провів емпіричний аналіз діяльності ІТ-компаній із використанням дворівневого кластерного аналізу та інтегрального індексу адаптивності.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано підходи до формування й реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній України. Здобувачем ідентифіковано ризикове середовище функціонування підприємств, запропоновано карту ризиків, матрицю диференціації адаптаційних стратегій, портфель стратегічних заходів та підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій за блоками результативності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості.

Здобувач розкрив основні положення наукової новизни.

Зокрема, здобувач зазначив, що вперше розроблено алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, який інтегрує оцінювання рівня адаптивності підприємств на основі нормалізованих фінансово-економічних показників, дворівневу кластерну типологізацію (DBSCAN і K-Means) та матрицю диференціації адаптаційних стратегій у єдину систему підтримки стратегічних рішень. Запропонований підхід дозволяє визначати тип адаптаційної стратегії залежно від рівня адаптивного потенціалу підприємства, моделі його розвитку та профілю ризиків, забезпечуючи перехід від інтуїтивного до формалізованого вибору стратегічних рішень.

Автором удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємств через формування інтегрального індексу адаптивності на основі сукупності нормалізованих фінансово-економічних показників із застосуванням Z-стандартизації, що забезпечує порівнянність результатів для підприємств різного масштабу та об'єктивність діагностики їх адаптивного потенціалу. Удосконалено також науково-методичний інструментарій типологізації ІТ-компаній за характером адаптаційної поведінки

із застосуванням алгоритмів дворівневого кластерного аналізу DBSCAN та K-Means, що дозволило виокремити стабільний, експансивний та адаптивний профілі розвитку підприємств. Окремо удосконалено підходи до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій за трьома блоками – результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості, що формує основу для трирівневої діагностики ефективності стратегії (висока, середня, низька).

Також у дисертації набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо сутності адаптаційної стратегії підприємства, яку обґрунтовано як динамічну систему стратегічного управління, що поєднує превентивні та реактивні економічні механізми та спрямована на забезпечення гнучкості, стійкості й довгострокової життєздатності підприємства в умовах невизначеності. Подальшого розвитку набули методичні підходи до формування адаптаційних стратегій на засадах контингентного підходу, що передбачає узгодження стратегічних рішень із характеристиками зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом підприємства. Також удосконалено підхід до ідентифікації, класифікації та ранжування ризиків малих та середніх ІТ-компаній за рівнем критичності та горизонтом реагування з виокремленням дев'яти категорій ризиків (воєнно-політичних, кадрових, фінансових, технологічних, ринкових, операційних, інституційних, репутаційних та організаційних) і побудовою карти ризиків як аналітичної основи для формування адаптаційних стратегій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління малими та середніми ІТ-компаніями в умовах сучасних викликів. Основні результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «ВЕББІЛАБ» та Спільки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

Здобувач зазначив, що апробація матеріалів дисертації здійснювалася через публікацію 11 наукових праць, серед яких 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні та 5 тез доповідей у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій.

Після закінчення презентації Кузьменку О.В. присутніми на захисті фахівцями були поставлені наступні запитання:

Грішнова О.А., доктор економічних наук, професор:

У вашому авторському визначенні адаптаційної стратегії які саме ознаки дають підстави вважати її стратегією, а не просто набором оперативних дій?

Відповідь:

Дякую за запитання! Я тут виходив із того, що адаптаційна стратегія – це не просто реакція підприємства на якусь окрему проблему, а більш широка система дій.

У моєму авторському визначенні можна виділити кілька ознак, які якраз і показують її стратегічний характер. Перша ознака – це динамічна сукупність механізмів. Тобто йдеться не про одну управлінську дію, а про систему взаємопов'язаних рішень, які підприємство може змінювати залежно від ситуації.

Друга ознака – поєднання превентивних і реактивних механізмів. Для мене це важливо, тому що компанія не лише реагує на ризик, коли він уже настав, а й заздалегідь готується до можливих змін у середовищі.

Третя ознака – орієнтація не тільки на виживання, а й на конкурентоспроможність і резильєнтність підприємства. Тобто стратегія має забезпечити не просто стабілізацію, а збереження можливостей для розвитку.

Також важливими є коригування напрямів розвитку і реконфігурація ресурсного потенціалу. Це вже прямо виводить нас на стратегічний рівень, тому що йдеться про зміну вектора розвитку компанії, перебудову ресурсів, процесів, технологій і управлінських підходів.

Тому, якщо коротко, я б сказав так: адаптаційна стратегія є стратегією тому, що вона має системний, довгостроковий характер, поєднує підготовку і реакцію, спрямована на розвиток та передбачає перебудову ресурсного потенціалу підприємства.

Грішнова О.А., доктор економічних наук, професор:

На останньому слайді ви показуєте загальну оцінку ефективності адаптаційної стратегії – високу, середню або низьку. Але що далі? Для чого потрібна ця оцінка і який практичний результат вона дає підприємству?

Відповідь:

Дякую! Це справді важливе уточнення, бо сама по собі оцінка, звичайно, не повинна бути кінцевою метою.

Я розглядав цю загальну оцінку не як «бал заради бала», а як управлінський сигнал для підприємства. Тобто після отримання високої, середньої або низької оцінки компанія має зрозуміти, що саме їй робити далі зі своєю стратегією.

Якщо оцінка низька, це означає, що стратегія не працює збалансовано. Наприклад, компанія може показувати певний фінансовий результат, але водночас мати слабку адаптивну стійкість або стратегію, яка не відповідає її реальному потенціалу. У такому випадку потрібно переглядати стратегічний пакет і посилювати слабкі блоки.

Якщо оцінка середня, це не означає, що стратегія погана. Це радше сигнал, що вона частково працює, але є обмеження. Тоді підприємству треба коригувати окремі напрями – наприклад, фінанси, клієнтський портфель, HR, процеси або ризик-менеджмент.

Якщо ж оцінка висока, це означає, що обрана адаптаційна стратегія загалом відповідає профілю компанії, її адаптаційному потенціалу і може бути продовжена або масштабована.

Тобто практичний результат я бачу в тому, що компанія отримує не просто підсумкову оцінку, а орієнтир для управлінського рішення: залишати стратегію, коригувати її або повністю переглядати. Саме це, на мою думку, і завершує методику – перехід від оцінювання до конкретної дії.

Баюра Д.О., доктор економічних наук, професор:

У параграфі 3.1 йдеться про класифікацію основних ризиків, які потребують стратегічної відповіді. Чи відображено це у завданнях і змісті роботи? Як це пов'язано із загальною логікою дослідження?

Відповідь:

Дякую за запитання! Тут я, можливо, одразу уточню формулювання: у роботі йдеться саме про ризики, які потребують стратегічної відповіді, тобто не просто оперативної реакції.

Логіка така: частину ризиків підприємство може вирішити короткостроковими діями – наприклад, організаційними або технічними. Але є ризики, які впливають на довгострокову стійкість компанії, на її ресурсний потенціал, клієнтський портфель, фінансову стабільність і конкурентні позиції. Саме такі ризики потребують уже стратегічної відповіді.

Це відображено у загальній логіці дослідження. Спочатку я визначаю ризики, далі оцінюю адаптаційний потенціал підприємства, потім визначаю його стратегічний профіль і вже після цього формую відповідний пакет адаптаційних заходів.

Тобто ризик у роботі виступає своєрідним тригером. Він показує, де компанії потрібна не разова дія, а зміна або коригування стратегічної поведінки.

Якщо коротко, то логіка така: ризик → стратегічна відповідь → відповідний пакет дій у матриці адаптаційних стратегій.

Чубук Л.П., доктор економічних наук, професор:

На слайді щодо формування адаптаційної стратегії ви показуєте етапи: генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегічних альтернатив, формування стратегічних цілей, реалізація стратегічних заходів. Водночас у роботі подано авторське визначення адаптаційної стратегії як динамічної сукупності превентивних і реактивних економічних механізмів. Чи немає тут суперечності?

Відповідь:

Дякую! На перший погляд може здатися, що тут є певне дублювання або різні трактування, але я б це пояснив через різні рівні розгляду.

Авторське визначення відповідає на питання, що таке адаптаційна стратегія за своєю сутністю. Тобто я описую її економічний зміст: це динамічна сукупність превентивних і реактивних механізмів, спрямованих на гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

А слайд із етапами показує вже не сутність, а процес формування цієї стратегії. Тобто як підприємство переходить від аналізу середовища до вибору альтернатив, постановки цілей і реалізації конкретних заходів.

Інакше кажучи, це не дві різні стратегії. Це два різні аспекти одного явища. Перше – це відповідь на питання “що це таке?”, а друге – “як це формується і впроваджується на практиці?”.

Тому суперечності тут немає. Навпаки, визначення задає зміст адаптаційної стратегії, а модель формування показує, як цей зміст може бути реалізований у практиці підприємства.

Чубук Л.П., доктор економічних наук, професор:

Друге моє питання стосується категорії ризиків. У роботі подано таблицю з категоріями ризиків малих і середніх ІТ-компаній. За якими критеріями були виділені ці категорії ризиків?

Відповідь:

Дякую за запитання! Категорії ризиків я намагався виділяти не довільно,

а за певною логікою, щоб ця класифікація була прив'язана до діяльності саме ІТ-компаній.

Перший критерій – це джерело виникнення ризику. Тобто я розрізняв ризики, які приходять із зовнішнього середовища, і ризики, які формуються всередині самого підприємства. Наприклад, воєнно-політичні, ринкові чи інституційні ризики мають переважно зовнішнє походження. А кадрові, операційні або організаційні ризики більше пов'язані з внутрішніми можливостями компанії.

Другий критерій – це сфера впливу ризику. Я дивився, на що саме ризик впливає: на фінанси, персонал, технології, клієнтський портфель, репутацію, операційні процеси або організаційну стійкість.

І третій критерій – це стратегічна значущість ризику. Тобто чи може цей ризик вплинути лише на поточну діяльність, чи він уже потребує зміни стратегічної поведінки підприємства.

Саме за такою логікою були виділені дев'ять категорій: воєнно-політичні, кадрові, фінансові, технологічні, ринкові, операційні, інституційні, репутаційні та організаційні ризики.

Тобто, якщо коротко, критеріями були джерело виникнення ризику, сфера його впливу і потреба у стратегічній, а не лише оперативній реакції.

Микитюк О. П., кандидат економічних наук, доцент:

Моє питання стосується оцінювання ризиків. У роботі згадується певний інтегральний показник. Які ще показники або підходи ви використовували для оцінювання ризиків?

Відповідь:

Дякую, тут я б хотів уточнити один момент, щоб не виникло плутанини. Інтегральний показник у роботі використовується насамперед для оцінювання адаптивності підприємства, а не як прямий індекс ризику.

Ризики в моєму дослідженні виступають радше як фактори, що пояснюють, чому підприємству потрібна певна стратегічна відповідь. Тому я використовував не один окремий показник ризику, а кілька підходів до їх оцінювання.

По-перше, це класифікація ризиків за дев'ятьма категоріями. Вона дозволяє зрозуміти, з якого боку виникає загроза – з боку фінансів, кадрів, ринку, технологій, операційної діяльності чи зовнішнього середовища.

По-друге, я враховував силу впливу ризику на підприємство. Тобто наскільки конкретний ризик може вплинути на дохід, прибуток, активи, клієнтський портфель або стійкість бізнес-процесів.

По-третє, важливою була актуальність ризику саме для малих і середніх ІТ-компаній в умовах війни та високої невизначеності.

Тому я б сказав так: ризики оцінювалися через їхню категоризацію, силу впливу, актуальність і потребу у стратегічній відповіді. А інтегральний індекс адаптивності вже показував, наскільки компанія загалом має потенціал ці ризики витримати.

Микитюк О. П., кандидат економічних наук, доцент:

Ще одне питання. Ви досліджували ризики малих і середніх підприємств як єдину групу чи окремо розділяли малі та середні підприємства? Адже певні

ризика можуть бути більш характерними для малих компаній, а інші – для середніх.

Відповідь:

Дякую! У межах дослідження малі та середні ІТ-компанії розглядалися як єдина група МСП, оскільки їх об'єднує кілька спільних характеристик: вони мають менший ресурсний запас порівняно з великими компаніями, більш чутливі до зовнішніх шоків і часто мають обмежені можливості для довгострокового резервування ресурсів.

Але я повністю погоджуюся з тим, що всередині цієї групи ризику можуть проявлятися по-різному. Для малих компаній, наприклад, більш критичними можуть бути залежність від одного-двох ключових клієнтів, втрата ключового спеціаліста, нестача фінансової подушки або складність доступу до фінансування.

Для середніх компаній частіше виникають інші акценти: ризики масштабування, ускладнення внутрішніх процесів, підтримання якості delivery, управління командами, клієнтським портфелем і організаційною структурою.

Тому я не розділяв компанії формально лише на малі й середні за розміром, але намагався врахувати їхню неоднорідність через інші інструменти – інтегральний індекс адаптивності, кластеризацію та матрицю стратегічних пакетів.

Іншими словами, у роботі МСП розглядаються як єдина досліджувана група, але подальша методика дозволяє диференціювати компанії за економічною динамікою, адаптивністю і стратегічним профілем, а не тільки за формальним розміром.

Минчинська І. В., кандидат економічних наук, доцент:

Ви використовуєте поняття ефективності адаптаційної стратегії. Водночас у науковій дискусії є також поняття результативності стратегії. Чи можете ви аргументувати, чому у роботі використано саме поняття ефективності?

Відповідь:

Дякую за запитання. Тут справді важливо розрізнити ці поняття, тому що вони близькі, але не тотожні.

Результативність я розумію як досягнення певного результату. Наприклад, чи зросли дохід, прибуток, активи, клієнтська база або інші показники діяльності підприємства. Тобто результативність відповідає на питання: чи отримала компанія бажаний результат.

Ефективність, на мою думку, є ширшою категорією. Вона показує не лише факт досягнення результату, а й те, наскільки цей результат є стійким, збалансованим і узгодженим із реальним потенціалом підприємства.

Саме тому в роботі я використовую поняття ефективності адаптаційної стратегії. Для адаптаційної стратегії важливо не просто показати фінансове зростання, а зрозуміти, чи не досягається це зростання за рахунок втрати стійкості, перевантаження ресурсів або невідповідності стратегії поточному рівню адаптивності компанії.

Тому в моїй методиці ефективність включає три блоки: результативність діяльності, адаптивну стійкість і стратегічну узгодженість.

Тобто результативність є складовою ефективності. А ефективність у цьому дослідженні використовується як ширше поняття, бо вона дозволяє оцінити не лише економічний результат, а й здатність компанії зберігати стійкість і діяти відповідно до свого адаптаційного потенціалу.

Ситайло У.В., доктор філософії, доцент:

У каталозі стратегічного впровадження у вас є така метрика, як баланс реактивних і проактивних рішень. Чому саме баланс, а не переважання проактивних рішень?

Відповідь: Дякую! Тому що інтуїтивно може здаватися, що проактивні рішення завжди кращі.

Я теж виходжу з того, що проактивність дуже важлива. Вона дозволяє підприємству готуватися до ризиків наперед: диверсифікувати клієнтів, створювати фінансовий резерв, розробляти план безперервності роботи, посилювати організаційну гнучкість.

Але в умовах війни, технологічної турбулентності й високої невизначеності не всі ризики можна передбачити заздалегідь. Частина ризиків виникає раптово або має такий масштаб, який важко точно спрогнозувати. Тому підприємству потрібна не лише підготовка, а й здатність швидко реагувати, коли ризик уже настав.

Якщо зробити акцент тільки на проактивності, компанія може витратити багато ресурсів на сценарії, які не реалізуються. А якщо діяти тільки реактивно, підприємство буде постійно «гасити пожежі» і не зможе сформувати довгострокову стійкість.

Саме тому я використовую поняття балансу. Адаптаційна стратегія, на мою думку, має поєднувати два елементи: підготовку до можливих викликів і здатність швидко перебудовуватися після фактичного настання ризику.

Тобто баланс реактивних і проактивних рішень показує, що компанія не просто чекає проблеми, але й не витрачає всі ресурси на надмірне прогнозування. Вона готується, але водночас зберігає гнучкість для швидкої відповіді.

Після відповідей на запитання виступили:

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Филюк Галина Михайлівна з оцінкою роботи здобувача у процесі підготовки дисертації та виконання індивідуального плану наукової роботи та індивідуального навчального плану.

Филюк Г.М.: зазначила, що Кузьменко Олександр Вячеславович з 01.10.2022 року навчається в аспірантурі денної форми навчання Київського національного університету імені Тараса Шевченка за спеціальністю 051 «Економіка». Тема дисертаційної роботи була затверджена на засіданні Вченої ради економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, протокол № 4 від 08 листопада 2022 р.

Науковий керівник підкреслила, що здобувач повністю виконав освітньо-наукову програму, самостійно здійснив комплексне авторське дослідження щодо стратегічної адаптації малих і середніх підприємств ІТ-сектору до роботи в умовах непередбачуваності українського ринку. За час роботи над

дисертацією Кузьменко О.В. продемонстрував високий рівень відповідальності та фахової компетентності, зарекомендував себе як старанний дослідник, відповідальний і дисциплінований аспірант.

Филюк Г.М. наголосила, що дисертаційна робота є актуальним дослідженням, яке містить нові наукові положення та висновки, а також відповідає бюджетній темі 16 КФ 040-09 «Соціоекономічний вектор розвитку вітчизняних підприємств в умовах непередбачуваності». У межах цієї теми автором обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, розроблено підходи до оцінювання рівня адаптивності підприємств, а також запропоновано науково-методичний інструментарій ідентифікації типів адаптаційних стратегій на основі кластерного аналізу та побудови інтегрального індексу адаптивності.

Науковий керівник зазначила, що актуальність дослідження зумовлена критичною роллю малого та середнього ІТ-бізнесу у забезпеченні економічної динаміки країни, а також викликами, що постали перед вітчизняним ІТ-сектором: повномасштабною війною, руйнуванням енергетичної інфраструктури, мобілізаційними процесами та міграцією людського капіталу. За таких умов адаптивність суб'єктів господарювання перетворюється на базовий параметр їх життєстійкості.

Серед переваг дисертаційної роботи Филюк Г.М. виокремила авторське визначення сутності адаптаційної стратегії підприємства, удосконалену класифікацію стратегій підприємств, застосування економетричних методів, зокрема Z-стандартизації та багатовимірною кластерного аналізу, а також розробку матриці диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній.

Вагомим здобутком дисертанта науковий керівник назвала підхід до ідентифікації типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній на основі кластеризації їх діяльності, що дозволило виокремити групи підприємств із різними моделями поведінки в умовах сучасних викликів та сформулювати практичні підходи до формування і реалізації відповідних стратегій.

Филюк Г.М. зазначила, що основні результати дисертації, висновки та пропозиції викладено в 11 публікаціях, серед яких 6 наукових статей, у тому числі 1 – у зарубіжному виданні, та 5 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

У підсумку науковий керівник наголосила, що дисертація Кузьменка Олександра Вячеславовича є завершеним науковим дослідженням, має самостійний творчий характер, виконана здобувачем особисто, оформлена відповідно до вимог МОН України, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

ВИСТУПИЛИ:

Рецензенти дисертаційної роботи, які наголосили на позитивних аспектах дослідження та висловили свої побажання та зауваження:

Рецензент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка *Северина Ірина Василівна*:

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.

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 формування стратегії підприємств до сучасних, що враховують високий ступінь трансформації та швидкої адаптивності 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.

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 та середніх ІТ-компаній, який базується на поєднанні інтегрального оцінювання рівня їх адаптивності, кластерної типологізації їх ринкової поведінки, економіко-математичного обґрунтування управлінських важелів та матричного моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Це уможливило створення прикладного інструментарію підтримки стратегічних економічних рішень, який дозволяє диференціювати цільовий курс компанії з урахуванням її внутрішнього потенціалу, домінантного типу розвитку, ризикового профілю та інтенсивності необхідних трансформацій;

- удосконалено методичні підходи до формування адаптаційної стратегії підприємства шляхом розроблення матриці диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, що поєднує рівень адаптивності підприємства та тип його розвитку;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємств через формування інтегрального індексу адаптивності, який, на відміну від існуючих підходів, базується на сукупності фінансово-економічних показників розвитку підприємств, нормалізованих із застосуванням Z-стандартизації, що забезпечує об'єктивність та порівнянність результатів оцінювання;

- удосконалено інструментарій аналізу факторів впливу на розвиток підприємств шляхом застосування економіко-математичного моделювання, зокрема регресійного аналізу, що дає змогу визначити ключові детермінанти

адаптивності та обґрунтувати стратегічні управлінські рішення;

- узагальнено теоретичні положення щодо сутності та класифікації адаптаційних стратегій підприємства;

- розвинуто підхід до ідентифікації типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній на основі кластеризації результатів їх діяльності;

- удосконалено методичні підходи до формування адаптаційних стратегій підприємств на засадах контингентного підходу, які передбачають узгодження стратегічних рішень із параметрами зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом підприємства та рівнем його адаптивності.

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

Наукові результати дисертаційної роботи Кузьменка Олександра Вячеславовича 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.

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.

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. 3.4) 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.

Таким чином, 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. Поставленої мети досягнуто, завдання дослідження виконано. У дисертаційній роботі отримано нові наукові результати, використання яких дозволяє 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.

Рецензована дисертація 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 кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка Приймак Василь Михайлович.

В умовах сучасних трансформацій соціально-економічного розвитку України, посилені повномасштабною війною та прискореною цифровізацією економіки, особливого значення набуває забезпечення стійкості та конкурентоспроможності малих та середніх підприємств ІТ-сектору.

ІТ-сфера України характеризується значною просторово-економічною неоднорідністю, асиметрією ресурсного забезпечення, технологічного розвитку та доступу до світових ринків. Малий та середній ІТ-бізнес функціонує у висококонкурентному, динамічному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, кадровою мобільністю та «голодом», залежністю від зовнішніх ринків та наростаючою невизначеністю. Традиційні підходи до стратегічного управління, які базуються на довгострокових прогнозах та стабільних умовах, виявляються недостатньо ефективними в умовах VUCA- та BANI-парадигм, що актуалізує необхідність розвитку теоретико-методичних засад формування адаптаційних стратегій як ключового інструменту забезпечення гнучкості та стійкості підприємств.

Таким чином, дисертаційна робота Кузьменка Олександра Вячеславовича є своєчасним та оригінальним науковим дослідженням, яке присвячене актуальній для теорії і практики стратегічного управління дослідницькій проблемі.

Дисертаційна робота містить науково обґрунтовані теоретико-методичні положення та прикладний інструментарій формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, що базуються на інтеграції контингентного підходу, методів кластерного аналізу та конструювання інтегрального індексу адаптивності, в умовах сучасних викликів з урахуванням просторово-економічної неоднорідності середовища та необхідності адаптації до інституційних трансформацій і воєнних викликів.

Дослідницька гіпотеза щодо доцільності формування адаптаційної стратегії як динамічної системи управління, спрямованої на забезпечення резильєнтності підприємства в умовах невизначеності, та її доведення із застосуванням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів (кластерного аналізу на основі алгоритмів DBSCAN та K-Means, Z-стандартизації, регресійного аналізу OLS, а також системного та порівняльного аналізу) дали змогу автору розробити цілісний науково-методичний інструментарій типологізації підприємств за рівнем адаптивності, вибору типів адаптаційних стратегій та проектування матриці їх диференціації. Практична апробація отриманих результатів, підтверджена впровадженням у діяльність ІТ-підприємств та фахових організацій, свідчить про достатній рівень обґрунтованості сформульованих висновків і рекомендацій та їх прикладну значущість для розвитку ІТ-сектору України.

Аналіз змісту дисертації дав змогу зробити висновок про достатній рівень обґрунтованості та достовірності теоретичних і методичних положень, наукових і прикладних результатів, висновків і рекомендацій, що містяться у дисертаційній роботі та виносяться на публічний захист.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, достатньою мірою теоретично обґрунтовані, належним чином візуалізовані з використанням рисунків і таблиць, де відображено самостійні науково-прикладні розробки та результати проведених автором розрахунків.

Дисертація вирізняється її сильними сторонами, серед яких – відповідність структури роботи її темі; сучасний термінологічний апарат; критичне узагальнення наявного наукового доробку з широким спектром

використаних джерел; переконлива аргументація авторської позиції; системна аналітика з ідентифікацією сучасних трендів та виявленням проблемних зон як горизонтів для вдосконалення науково-практичних аспектів досліджуваної проблематики; обґрунтовані результати з елементами наукової новизни, в яких доведено виконання поставлених завдань.

У дисертації Кузьменка О.В. запропоновано нове вирішення актуального та важливого для економічної науки та управлінської практики наукового завдання – розвитку теоретичних засад та розробки прикладного інструментарію формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів, з урахуванням динамічності та невизначеності цифрового бізнес-середовища, інституційних трансформацій та викликів воєнного стану.

Рецензована дисертація та публікації здобувача демонструють, що в ході проведення дослідження автором отримано низку наукових результатів з елементами новизни.

Основні положення, які визначають новизну дисертаційного дослідження: на теоретичному рівні:

- вперше розроблено алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, що поєднує інтегральне оцінювання рівня адаптивності підприємств, кластерний аналіз типів їх розвитку та матрицю диференціації адаптаційних стратегій у єдину систему підтримки стратегічних рішень;

- набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо сутності адаптаційної стратегії підприємства шляхом уточнення її змісту як динамічної системи стратегічного управління, спрямованої на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової резильєнтності підприємства в умовах невизначеності;

- набула подальшого розвитку класифікація адаптаційних стратегій підприємств шляхом доповнення ознаками рівня адаптивності та типу розвитку підприємства, що дозволяє більш точно ідентифікувати стратегічну поведінку суб'єктів господарювання;

в методичному плані:

- удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємств шляхом побудови інтегрального індексу на основі нормалізованих (Z-стандартизованих) фінансово-економічних показників, що забезпечує об'єктивність і порівнянність результатів оцінювання рівня адаптивності підприємств;

- удосконалено науково-методичний інструментарій типологізації ІТ-компаній за характером адаптаційної поведінки із застосуванням алгоритмів кластерного аналізу DBSCAN та K-Means, що дало змогу виокремити стабільні, експансивні та адаптивні стратегічні профілі підприємств;

- удосконалено підходи до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій шляхом поєднання інтегральної оцінки та аналізу динаміки показників результативності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості;

- набули подальшого розвитку методичні підходи до формування адаптаційних стратегій підприємств на основі контингентного підходу, що

передбачає узгодження стратегічних рішень із характеристиками зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;

у практичній площині:

- удосконалено механізм формування адаптаційних стратегій шляхом побудови матриці їх диференціації за двома вимірами – рівнем адаптивності підприємства та типом його розвитку, що забезпечує обґрунтований вибір стратегічних рішень та координацію адаптаційних заходів;

- сформовано практичні рекомендації щодо впровадження диференційованих адаптаційних стратегій залежно від кластерного профілю підприємства, що дає змогу знижувати ризики, підвищувати доступ до ресурсів та забезпечувати стійкий розвиток в умовах сучасних викликів;

- розроблено прикладний механізм ідентифікації та ранжування ризиків за рівнем критичності, що передбачає побудову карти ризиків з їх стратегічним групуванням за горизонтом реагування та є аналітичною основою для формування адаптаційних стратегій в умовах воєнних та інституційних викликів.

Структурі та змісту дисертації притаманна логічна послідовність розкриття висунутої автором наукової гіпотези. Теоретико-концептуальні положення, обґрунтовані у першому розділі, слугують методичною основою для проведення аналізу конкурентного й інституційного середовища та кількісної діагностики адаптивності у другому розділі та розроблення матриці диференціації адаптаційних стратегій у третьому розділі.

Практичний зріз аналітичної компоненти дослідження підтверджується результатами типологізації ІТ-компаній із застосуванням методів кластерного аналізу та інтегрального індексу адаптивності, що дало змогу ідентифікувати однорідні групи підприємств із різними моделями стратегічної поведінки та виявити закономірності їх адаптації до зовнішніх змін. Отримані результати забезпечили обґрунтування диференційованого підходу до вибору адаптаційних стратегій залежно від рівня адаптивного потенціалу, характеристик розвитку та впливу ключових ризиків, а також дали змогу визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації та відновлення економіки.

Прикладний аспект дослідження посилено авторськими пропозиціями щодо впровадження матриці диференціації адаптаційних стратегій, яка поєднує квартильну стратифікацію за рівнем адаптивності з типологією підприємств за характером розвитку, а також використання структурованого портфеля заходів реалізації стратегій за функціональними напрямками та горизонтами реагування. Запропонований інструментарій дає змогу забезпечити узгодження стратегічних рішень з ресурсними можливостями підприємств, підвищити ефективність координації адаптаційних заходів та сприяти формуванню стійкої конкурентної позиції малих та середніх ІТ-компаній України.

Ознайомлення з науковим доробком здобувача за означеною науковою проблематикою дає змогу стверджувати, що наукові публікації Кузьменка О.В. повною мірою відтворюють основні наукові результати його дисертаційної роботи. Ключові теоретико-прикладні положення, що виносяться на захист і містять елементи наукової новизни, висвітлені у наукових публікаціях автора –

п'яти статтях у наукових фахових виданнях України та одній статті у зарубіжному науковому виданні, а також п'яти публікаціях за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій, що є свідченням апробації результатів наукового дослідження.

Теоретичні положення та розроблений автором методичний і науково-прикладний інструментарій розширюють можливості дослідження проблематики формування адаптаційних стратегій підприємств в умовах невизначеності та сприяють розвитку контингентного і кластерного підходів до стратегічного управління малими та середніми ІТ-компаніями.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня конкретних методичних рекомендацій і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ІТ-підприємств, вибір адекватних форм адаптаційної поведінки, оптимізацію стратегічних процесів та посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Теоретичні і методичні результати проведених досліджень можуть бути використані в навчальному процесі, зокрема при розробленні навчальних програм, курсів лекцій та матеріалів до практичних і семінарських занять дисциплін «Стратегічне управління» та суміжних курсів, що є складовими підготовки сучасних фахівців. У межах зазначених дисциплін може бути використано результати дослідження щодо кластерного аналізу, інструментів стратегічної аналітики та підходів до управління адаптаційними стратегіями підприємств в умовах невизначеності.

Практичне значення дисертаційної роботи підтверджується впровадженням її результатів у діяльність підприємств та профільних організацій, що засвідчують офіційні довідки. Зокрема, результати дослідження використано у діяльності ТОВ «ВЕББІЛАБ», де впроваджено підходи до ідентифікації ключових стратегічних ризиків, стратегічні заходи реалізації адаптаційної стратегії, а також методику оцінки ефективності її впровадження; а також у діяльності Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, де використано аналітичні підходи до оцінки конкурентного й інституційного середовища функціонування малих та середніх ІТ-компаній.

Отримані результати мають прикладний характер, відзначаються високим рівнем обґрунтованості та можуть бути використані для підвищення ефективності управління підприємствами ІТ-сектору, розроблення державної політики цифровізації, а також удосконалення освітніх програм підготовки фахівців у сфері економіки та управління бізнесом.

Логіку побудови дисертаційної роботи визначили її мета та послідовність поставлених наукових завдань, які знайшли вирішення у процесі проведеного наукового дослідження та належним чином відображені у роботі, узагальнені у висновках до кожного з трьох розділів та в загальних висновках, які містять аргументацію отриманих результатів.

Дисертація Кузьменка О.В. на тему «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» за оформленням відповідає чинним вимогам до такого типу наукових робіт.

Позитивно оцінюючи викладені в дисертації теоретико-концептуальні, методичні та науково-прикладні положення, обґрунтованість висновків і пропозицій, необхідно відмітити дискусійний характер окремих аспектів роботи, зокрема:

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 конкретним 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 ІТ-компаній на основі фінансово-економічних показників та побудові інтегрального індексу. Разом з тим, дискусійним залишається аспект повноти сформованої системи індикаторів з огляду на специфіку ІТ-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 організаційно-методичного підходу.

Означені дискусійні положення дисертаційної роботи не знижують наукову і практичну цінність її результатів, не впливають на загальне позитивне враження і позитивну оцінку роботи, їх варто розглядати як складові майбутніх наукових досліджень автора.

Проведений аналіз дисертаційної роботи Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів», ознайомлення з науковими працями здобувача дають змогу стверджувати, що дисертація є самостійною, завершеною науковою працею, яка характеризується актуальністю, достатнім рівнем обґрунтованості, достовірністю основних положень, висновків і рекомендацій, науковою новизною отриманих результатів та повнотою їх оприлюднення в наукових публікаціях.

За своєю структурою, змістом, обсягом, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів, які характеризуються науковою новизною, дисертація «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» відповідає Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року №261 (із змінами) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44 (із змінами), а її автор Кузьменко Олександр

Вячеславович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка.

Головуюча: Чи є бажані також виступити в обговоренні основних наукових результатів дисертації?

Слово надається доктору економічних наук, професору кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Грішній Олені Антонівні.

У виступі було відзначено, що дисертація присвячена актуальній проблематиці формування адаптаційних стратегій ІТ-компаній у сучасному економічному середовищі. Було підкреслено, що робота має системний теоретико-методичний характер, спирається на сучасне розуміння стратегічної платформи підприємства, що включає ресурси, компетенції, концепти та організаційні здібності.

Окремо було позитивно оцінено інтегровану модель взаємодії ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості. Учасник обговорення зазначив, що здобувач фактично відобразив життєздатність підприємств через їх адаптаційність, тобто через формування і реалізацію адаптаційної стратегії.

Водночас було висловлено рекомендацію доопрацювати презентаційну частину таким чином, щоб у фінальному висновку більш чітко проявлялася завершеність дослідження та практичний результат запропонованих методичних підходів.

Слово надається доктору економічних наук, професору кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Бяурі Дмитру Олександровичу.

У виступі було наголошено, що теми адаптації, економічної безпеки та стійкості підприємств є особливо актуальними для економіки підприємства в сучасних умовах. Було зазначено, що здобувач обрав і дослідив тему, яка має безпосереднє практичне значення для підприємств ІТ-сектору, з якими він пов'язаний професійно та щодо яких має практичне розуміння.

Учасник обговорення підкреслив, що в роботі розкрито стратегічні, аналітичні та методичні положення, а сама дисертація справляє враження завершеного зрілого наукового дослідження. Було висловлено підтримку рекомендації дисертації до захисту та побажання посилити завершальну частину презентації, щоб чіткіше показати перспективи практичного застосування результатів роботи.

Слово надається доктору економічних наук, професору кафедри економіки підприємства економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Чубук Лесі Петрівні.

У виступі було зазначено, що доповідь здобувача, відповіді на запитання та обговорення засвідчили цілісність дисертаційної роботи. Було підкреслено,

що Кузьменко Олександр Вячеславович добре володіє матеріалами дослідження, глибоко розуміє проблематику та вільно відповідає на поставлені запитання.

Окремо було відзначено практичну спрямованість роботи, зокрема наявність виходу на конкретні управлінські результати. Запропонована здобувачем матриця стратегій була охарактеризована як конкретний інструмент динамічного управління, який може використовуватися поряд зі стандартними інструментами оцінювання та формування стратегії.

Учасник обговорення підтримала позитивний висновок фахового семінару та рекомендацію дисертації до подальшого захисту.

Для прийняття рішення про рекомендацію дисертації до захисту необхідно обрати лічильну комісію:

До складу лічильної комісії пропонується:

1. Д.е.н., проф. Чубук Леся Петрівна;
2. К.е.н., доцент Голованенко Микола Васильович;
3. К.е.н., доц. Онисенко Тетяна Сергіївна.

Голосуємо: Хто за такий склад лічильної комісії, прошу голосувати:
Хто за? Проти? Утримався?

Результати голосування:

«За» – 16 осіб.

«Проти» – «немає».

«Утримались» – «немає».

Заслухавши виступ Кузьменка Олександра Вячеславовича, виступи рецензентів, а також взявши до уваги підсумки фахового семінару, можемо констатувати:

1. За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Кузьменка Олександра Вячеславовича відповідає спеціальності 051 «Економіка» та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, та Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

2. Рекомендувати дисертацію Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 051 «Економіка».

Голосуємо: Хто за таку пропозицію, прошу голосувати: Хто за? Проти? Утримався?

Результати голосування:

«За» – 16 осіб.

«Проти» – «немає».

«Утримались» – «немає».

Вітаємо Олександра Вячеславовича!

Головуюча:

Шановні колеги! У процесі обговорення ми заслухали доповідь дисертанта, відповіді на запитання, висновок наукового керівника, виступи рецензентів, членів кафедри, зокрема докторів наук, професорів за профілем обраної спеціальності. Усі виступаючі надали позитивні відзиви про зміст дисертації та особистість здобувача. Виступ Олександра Вячеславовича показав сформованого науковця, який аргументовано відстоює власну позицію, доводить наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів. Маємо підстави поставити на голосування питання щодо рекомендації дисертації Кузьменка Олександра Вячеславовича до захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» у разовій спеціалізованій вченій раді.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Кузьменка Олександра Вячеславовича: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаціями економіки України, повномасштабною війною, макроекономічною нестабільністю, цифровізацією бізнес-процесів, кадровою мобільністю, руйнуванням інфраструктури, енергетичними ризиками та високою невизначеністю підприємницького середовища. Особливої значущості проблема набуває для малих та середніх ІТ-компаній, які функціонують у високодинамічному середовищі, залежать від глобальних ринків, швидких технологічних змін, людського капіталу та здатності оперативно адаптувати бізнес-моделі до нових викликів.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота виконана на кафедрі економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка в межах кафедральної теми 16 КФ 040-09 «Соціоекономічний вектор розвитку вітчизняних підприємств в умовах непередбачуваності» (фундаментальне дослідження). У межах цієї теми автором обґрунтовано теоретико-методичні засади формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, розроблено підходи до оцінювання рівня адаптивності підприємств, а також запропоновано науково-методичний інструментарій ідентифікації типів адаптаційних стратегій.

3. Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-

компаній в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі наукові та практичні завдання:

- узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «адаптаційна стратегія компанії» та обґрунтовано авторське бачення її економічного змісту в умовах сучасних парадигм управління;
- систематизовано наукові підходи до класифікації стратегій компаній, ідентифіковано місце адаптаційних стратегій у загальному економічному механізмі їх функціонування і розвитку;
- досліджено моделі формування адаптаційних стратегій компаній та обґрунтовано доцільність застосування контингентного підходу в формуванні системи їх економічної адаптивності до викликів середовища;
- розроблено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності компаній на основі формування інтегрального індексу адаптивності;
- здійснено емпіричний аналіз діяльності малих та середніх ІТ-компаній із використанням методів кластеризації та ідентифіковано типи їх адаптаційних стратегій;
- обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем адаптивності компаній та характеристиками їх розвитку із застосуванням економіко-математичного моделювання;
- здійснено ідентифікацію основних ризиків, що впливають на формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній;
- сформовано матрицю диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній залежно від рівня адаптивності та типу розвитку підприємства;
- розроблено практичні рекомендації щодо формування та реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

4. Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

5. Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній.

6. Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Теоретичне дослідження економічного змісту та складових стратегії адаптації, систематизація наукових підходів до моделей формування адаптаційних стратегій ІТ-компаній здійснено з використанням методів: порівняння, системного аналізу, групування, класифікації та інтегральної оцінки (п.п. 1.2–1.3).

Оцінювання рівня конкуренції та структури ринку ІТ-послуг, аналіз інституційно-економічних умов функціонування підприємств і дослідження інструментарію їх адаптації проведено за допомогою методів: статистичного аналізу, рядів динаміки, середніх величин, порівняння, графічного та

табличного методів (п.п. 2.1–2.3). Формування інтегрального індексу адаптивності підприємств здійснено із застосуванням методів нормалізації показників (зокрема Z-стандартизації), узагальнення та інтегральної оцінки (п.п. 2.3).

Ідентифікацію типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній проведено з використанням методів кластерного аналізу, зокрема алгоритмів DBSCAN та K-Means, що дозволило виявити однорідні групи підприємств за характеристиками їх розвитку та адаптивності (п.п. 2.3). Дослідження основних факторів впливу на розвиток підприємств та обґрунтування стратегічних рішень здійснено за допомогою методів економіко-математичного моделювання, зокрема регресійного аналізу (OLS), що дозволило визначити ключові детермінанти динаміки їх діяльності (п.п. 2.3).

Ідентифікацію основних ризиків, що потребують стратегічної відповіді, виконано із застосуванням методів системного аналізу та експертного оцінювання (п.п. 3.1). Розробку адаптаційних стратегій, формування матриці їх диференціації та обґрунтування заходів реалізації здійснено із застосуванням методів моделювання, системного підходу та узагальнення (п.п. 3.2). Оцінку ефективності впровадження адаптаційних стратегій проведено із використанням методів порівняльного аналізу, інтегральної оцінки та економіко-статистичних методів (п.п. 3.3).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані щодо розвитку ІТ-сектору, аналітичні матеріали міжнародних і вітчизняних організацій, фінансово-економічні показники діяльності підприємств, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління, економіки підприємства, цифрової трансформації та адаптації бізнесу.

7. Наукова новизна дослідження. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. Найсуттєвішими результатами, що містять елементи наукової новизни та виносяться на захист, є такі.

Уперше:

- розроблено алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, який базується на поєднанні інтегрального оцінювання рівня їх адаптивності, кластерної типологізації їх ринкової поведінки, економіко-математичного обґрунтування управлінських важелів та матричного моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Це уможливило створення прикладного інструментарію підтримки стратегічних економічних рішень, який дозволяє диференціювати цільовий курс компанії з урахуванням її внутрішнього потенціалу, домінантного типу розвитку, ризикового профілю та інтенсивності необхідних трансформацій.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх ІТ-компаній шляхом побудови інтегрального індексу адаптивності, який базується на нормалізації фінансово-економічних показників із

використанням Z-критеріїв та забезпечує порівнянність компаній різного масштабу, виявлення їх адаптаційного потенціалу й обґрунтування потреби в зміні стратегічної поведінки;

- підхід до оцінювання ефективності впровадження адаптаційних стратегій ІТ-компаній шляхом поєднання трьох взаємопов'язаних блоків оцінки: результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості, що, на відміну від наявних, дозволяє оцінювати ефективність стратегії не лише за фінансовими результатами, а й за відповідністю обраної стратегії рівню адаптивного потенціалу компанії та її здатності реагувати на виклики середовища;

- інструментарій аналізу ризиків у процесі формування адаптаційної стратегії шляхом систематизації ризиків малих та середніх ІТ-компаній, побудови карти ризиків і врахування каскадних зв'язків між зовнішніми загрозами та внутрішніми обмеженнями. Це дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, а як чинник стратегічної реакції, що визначає напрями адаптаційних змін;

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо сутності адаптаційної стратегії компанії, яку запропоновано розглядати як динамічну систему стратегічного розвитку, спрямовану на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової життєздатності в умовах невизначеності, технологічної турбулентності та інституційних змін;

- теоретико-прикладні положення щодо формування адаптаційних стратегій на основі контингентного підходу, що передбачає узгодження стратегічних економічних рішень із характеристиками зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом компанії, рівнем її адаптивності, організаційною структурою та специфікою ІТ-сектору;

- інструментарій ідентифікації типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній шляхом застосування дворівневої кластеризації, що передбачає попереднє виокремлення основної групи підприємств та аномальних спостережень за допомогою DBSCAN і подальшу типологізацію підприємств методом K-Means. Це дозволило виокремити стабільний, експансивний та адаптивний профілі розвитку компанії і пов'язати їх із відповідними стратегічними рішеннями;

- положення щодо взаємозв'язку ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості ІТ-компанії, відповідно до яких ризик розглядається як драйвер адаптаційної реакції, організаційна гнучкість – як механізм трансформації ризику в управлінські дії, а стратегічна стійкість – як результат здатності компанії зберігати функціональність і конкурентоспроможність в умовах зовнішніх та внутрішніх шоків;

- методичний підхід до формування портфеля заходів із реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, який, на відміну від наявних, базується на матричній диференціації економічних рішень з інтегрованим урахуванням чотирьох векторів: рівня адаптивності компанії, її стратегічного профілю, поточного ризикового навантаження та часового горизонту реагування, що, на нашу думку, істотно підвищує точність і

гнучкість стратегічного вибору.

8. Теоретичне значення. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових підходів до розуміння сутності адаптаційної стратегії підприємства та розвитку теоретико-методичних засад її формування в умовах високої невизначеності, технологічної турбулентності та інституційних змін.

9. Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління малими та середніми ІТ-компаніями в умовах сучасних викликів. Практична цінність підтверджується впровадженням результатів у діяльність ТОВ «ВЕББІЛАБ» (№ 14/01-2026 від 14.01.2026) та Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (№ 18/1 від 05.03.2026).

10. Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у межах якого автором розроблено нові й удосконалено існуючі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. Усі результати, представлені в дисертації, є особистим науковим доробком здобувача; з наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які належать авторові дисертаційної роботи.

11. Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційної роботи апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема на XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи»; XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»; XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій»; XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»; V Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера».

12. Публікації. За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць, у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному науковому виданні та 5 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг опублікованих праць становить 4,06 друк. арк.; з них 2,67 друк. арк. належать особисто автору у публікаціях, що відповідають п. 8 Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44.

Статті у вітчизняних та закордонних фахових виданнях

1. Fyliuk H., Kuzmenko O., & Stoyanova-Asenova S. (2026). Assessment of the competitive environment of IT companies. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(228), 172–179. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/18> (0,50 д.а., з яких 0,17 д.а. авторські).
2. Кузьменко О. В. Ідентифікація та класифікація стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній. *Актуальні проблеми економіки*, no. 2(296), 2026, pp. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-296-207-214> (0,50 д.а.).
3. Филюк Г. М., Кузьменко О. В. ІТ-сектор в Україні: інституційно-економічний аналіз. *Бізнес-навігатор*, vol. 2, no. 79, 2025, pp. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-37> (0,50 д.а., з яких 0,25 д.а. авторські).
4. Kuzmenko O., Faichak A. (2025). Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*, 11(6), 50–61. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2> (0,75 д.а., з яких 0,38 д.а. авторські).
5. Кузьменко О. В. Стратегічна відповідь на сучасні виклики: адаптація малих та середніх ІТ-компаній України. *Економічний аналіз*, vol. 34, no. 3, 2024, pp. 461–473. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.461> (0,81 д.а.).
6. Кузьменко О. В. Методичні підходи до аналізу виживаності малих та середніх українських ІТ-компаній України. *Актуальні проблеми економіки*, no. 1(272), 2024, pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-19-27> (0,56 д.а.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації ***Тези конференцій***

1. Кузьменко О. В. Значення ІТ-галузі для післявоєнного відновлення економіки України. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*, м. Київ, 29 березня 2023 р. Київ, 2023. С. 197 (0,06 д.а.).
2. Кузьменко О. В. Теоретичні основи формування адаптаційної стратегії для малих та середніх ІТ-компаній України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів тринадцятої Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Одеса, 13 вересня 2024 р. Одеса, 2024. С. 168–169 (0,13 д.а.).
3. Кузьменко О. В. Гнучкі адаптаційні стратегії для ІТ-компаній: порівняння традиційних та сучасних підходів. *Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції*

студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Київ, 26 березня 2025 р. Київ, 2025. С. 237 (0,06 д.а.).

4. Филюк Г. М., Кузьменко О. В. Гнучкі адаптаційні стратегії цифрової трансформації ІТ-бізнесу. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів чотирнадцятої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 12 вересня 2025 р. Одеса, 2025. С. 236–237 (0,13 д.а., з яких 0,06 д.а. авторські).

5. Филюк Г. М., Кузьменко О. В. Інновації як фактор стійкості ІТ-бізнесу у VUCA-середовищі. Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 1–2 жовтня 2025 р. Чернівці, 2025. С. 205–206 (0,13 д.а., з яких 0,06 д.а. авторські).

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота викладена на **276 нумерованих сторінках машинописного тексту**, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на **170 сторінках тексту** та містить **37 таблиць, розміщених на 44 сторінках, і 42 рисунки, розміщені на 41 сторінці**. Список використаних джерел налічує **252 найменування** і викладений на **25 сторінках**. Робота містить **9 додатків, розміщених на 40 сторінках**. До дисертації також додано **2 довідки про впровадження результатів дослідження, розміщені на 2 нумерованих сторінках**.

14. Характеристика особистості здобувача. Кузьменко Олександр Вячеславович **1990 р.н.**, у **2007 році** закінчив Черкаську загальноосвітню школу І–ІІІ ступенів № 10 Черкаської міської ради Черкаської області та отримав атестат про повну загальну середню освіту. У **2011 році** отримав диплом бакалавра у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького. У **2012 році** отримав диплом спеціаліста у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького. З **2022 року** є здобувачем вищої освіти третього освітньо-наукового рівня за спеціальністю **051 «Економіка»** у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

15. Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація виконана фаховою українською мовою, текстове подання матеріалу відповідає стилю науково-дослідної літератури.

16. Рецензенти рекомендують: відповідно до п. 15 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 р. № 44, пропонується такий склад разової ради:

Голова ради:

КУПАЛОВА Галина Іванівна, доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Рецензенти:

СЕВЕРИНА Ірина Василівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

ПРИЙМАК Василь Михайлович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Офіційні опоненти:

ГРОСУЛ Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету.

КРАВЧИК Юрій Васильович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету.

Усі члени разової спеціалізованої вченої ради не мають реального чи потенційного конфлікту інтересів щодо здобувача Кузьменка Олександра Вячеславовича та/або його наукового керівника.

У результаті попередньої експертизи дисертації Кузьменка Олександра Вячеславовича і повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛЕНО:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів».

2. Констатувати, що за актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Кузьменка О.В. відповідає спеціальності 051 – Економіка та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, пп. 6, 7, 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

3. Рекомендувати дисертацію Кузьменка О.В. на тему: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 051 – Економіка.

4. Рекомендувати вченій раді економічного факультету затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова ради:

Купалова Галина Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Рецензенти:

Северина Ірина Василівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Приймак Василь Михайлович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Офіційні опоненти:

ГРОСУЛ Вікторія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету.

КРАВЧИК Юрій Васильович, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету.

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації Кузьменка Олександра Вячеславовича:

«За» – 16 осіб.

«Проти» – немає.

«Утримались» – немає.

Презентація Кузьменка Олександра Вячеславовича на 32 стор. додається.

**Декан економічного факультету
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України**



Анжела ІГНАТЮК

**Головуюча на засіданні
Декан факультету, професор кафедри
економічної теорії, макро- і
мікроекономіки факультету,
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України**



Анжела ІГНАТЮК

Секретар засідання



Інна ЗАІКА

Дисертаційне дослідження на тему:

**«ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІТ КОМПАНІЙ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

Виконав: Кузьменко Олександр Вячеславович

Науковий керівник: Філюк Галина Михайлівна,
Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
економіки підприємства Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

01

Актуальність теми дослідження

- трансформації економіки України в умовах війни;
- зростанні макроекономічної нестабільності;
- високому рівні невизначеності бізнес-середовища;
- посиленні глобальної конкуренції;
- кадровій мобільності в ІТ-секторі;
- втраті ефективності традиційних стратегічних підходів;
- потребі підприємств у гнучкості, стійкості та адаптивності;
- динамічному розвитку та глобальній конкуренції в ІТ-сфері;
- важливості малих і середніх ІТ-компаній для економіки України.

02



Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.



Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.



Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній.

03

Завдання дослідження

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності поняття «адаптаційна стратегія компанії» та обґрунтувати авторське бачення її економічного змісту в умовах сучасних парадигм управління;
- систематизувати наукові підходи до класифікації стратегій компаній, ідентифікувати місце адаптаційних стратегій у загальному економічному механізмі їх функціонування і розвитку;
- дослідити моделі формування адаптаційних стратегій компаній та обґрунтувати доцільність застосування контингентного підходу в формуванні системи їх економічної адаптивності до викликів середовища;
- розробити методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності компаній на основі формування інтегрального індексу адаптивності;
- здійснити емпіричний аналіз діяльності малих та середніх ІТ-компаній із використанням методів кластеризації та ідентифікувати типи їх адаптаційних стратегій;
- обґрунтувати взаємозв'язок між рівнем адаптивності компаній та характеристиками їх розвитку із застосуванням економіко-математичного моделювання;
- здійснити ідентифікацію основних ризиків, що впливають на формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній;
- сформувати матрицю диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній залежно від рівня адаптивності та типу розвитку підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

Основні результати дослідження

набули подальшого розвитку:

4.1

теоретичні положення щодо сутності адаптаційної стратегії підприємства шляхом уточнення її змісту як динамічної системи стратегічного управління, спрямованої на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової резильєнтності підприємства в умовах невизначеності

4.1

Співвідношення ключових понять



Адаптаційна стратегія

цілісна система стратегічних рішень і дій підприємства для пристосування до змін, збереження резильєнтності та забезпечення розвитку



Адаптивна стратегія

гнучкий підхід, орієнтований на швидке реагування, навчання, експериментування та трансформацію



Стратегія адаптації

тактичний або функціональний інструмент подолання конкретних загроз

4.1

Підходи до розуміння адаптаційної стратегії

Як внутрішня філософія підприємства

Р. Майлз, Ч. Сноу

Як програма управлінських дій

О. Таранова, І. Сірик

Як механізм балансу із зовнішнім середовищем

К. Орлова, Н. Янченко

Як інструмент стійкого розвитку в умовах невизначеності

І. Сірик, Bridgespan Group

Як гнучкий процес навчання та експериментування

BCG, Umbrex, Peter Compo

Як безперервне стратегічне реагування на зміни

Think NPC, Umbrex

4.1

Адаптаційна стратегія підприємства – динамічна сукупність превентивних та реактивних економічних механізмів, спрямованих на забезпечення гнучкості, конкурентоспроможності та резильєнтності підприємства шляхом своєчасного коригування напрямів його розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища, технологічних трансформацій та реконфігурації ресурсного потенціалу.

Авторське визначення

4.1

Принципи формування адаптаційної стратегії підприємства



4.1

Складові адаптаційної стратегії підприємства



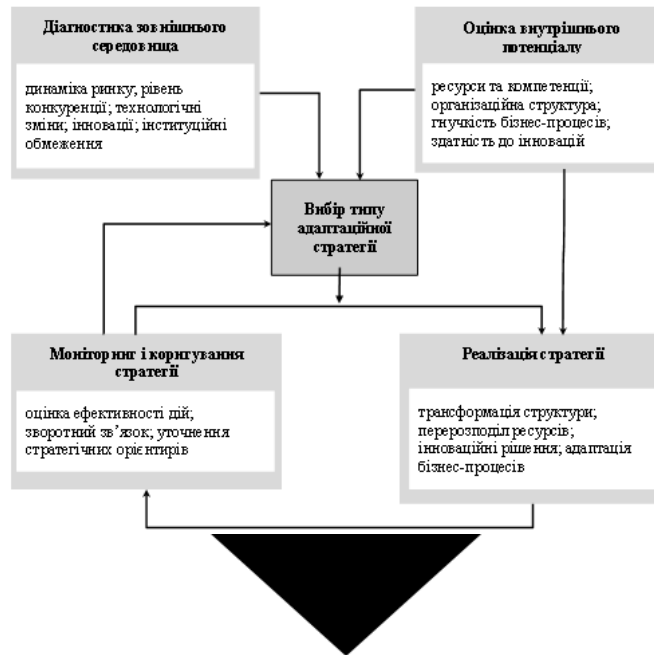
набули подальшого розвитку:

4.2

наукові підходи до формування адаптаційних стратегій на основі контингентного підходу, що передбачає узгодження стратегічних рішень із характеристиками зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом підприємства, рівнем його адаптивності, організаційною структурою та специфікою ІТ-сектору;

4.2

Інтегрована модель формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній



4.3

інструментарій аналізу ризиків у процесі формування адаптаційної стратегії шляхом систематизації ризиків малих та середніх ІТ-компаній, побудови карти ризиків і врахування каскадних зв'язків між зовнішніми загрозами та внутрішніми обмеженнями підприємства. Це дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, а як чинник стратегічної реакції, що визначає напрями адаптаційних змін

4.3

Класифікація ризиків малих та середніх ІТ-компаній

Категорія ризику	Концептуальна характеристика
Технологічні	Зумовлені швидким старінням технологій, появою проривних інновацій, кіберзагрозами та залежністю від технічної інфраструктури
Ринкові та конкурентні	Формуються під впливом глобальної конкуренції, зміни структури попиту, цінової еластичності та високої залежності від ключових клієнтів
Фінансові	Пов'язані з валютною нестабільністю, коливанням доходів, доступом до капіталу та обмеженістю фінансових резервів у МСП
Організаційні	Зумовлені неузгодженістю бізнес-процесів, обмеженістю управлінських компетенцій, недостатньою формалізацією структур та процедур
Операційні	Виникають унаслідок збоїв інфраструктури, порушень комунікацій, технічних труднощів та недосконалості внутрішніх процесів
Інституційні та регуляторні	Пов'язані з мінливістю правового середовища, податковими змінами, обмеженнями на передачу даних і регуляторними вимогами
Кадрові	Зумовлені дефіцитом ІТ-фахівців, високою мобільністю персоналу, «відтоком талантів» і ризиками втрати ключових компетенцій
Репутаційні	Виникають через можливе погіршення довіри клієнтів, невідповідності продуктів або послуг очікуванням замовників, інформаційні кризи та порушення SLA
Воєнно-політичні	Специфічні для України та включають воєнні дії, релокацію компаній і персоналу, ризики мобілізації й руйнування критичної інфраструктури

4.3

Схема побудови карти ризиків для ІТ-компаній



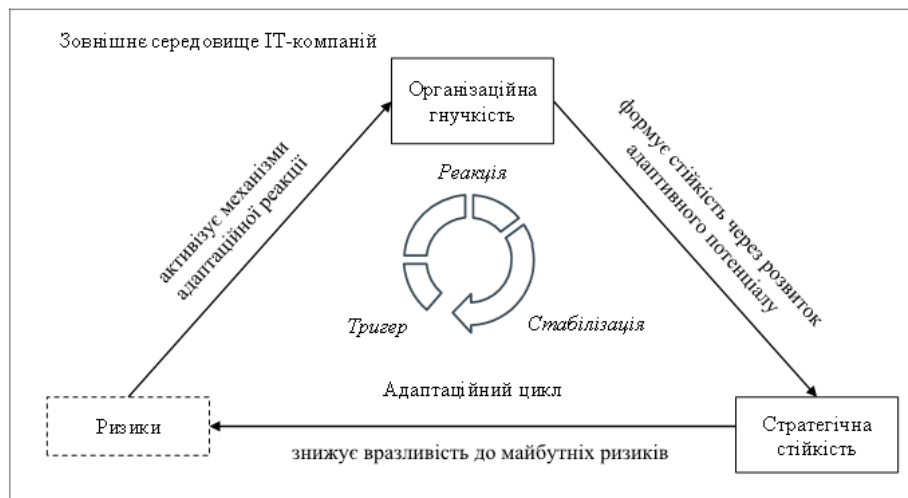
набули подальшого розвитку:

4.4

положення щодо взаємозв'язку ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості ІТ-компанії, відповідно до яких ризик розглядається як тригер адаптаційної реакції, організаційна гнучкість – як механізм трансформації ризику в управлінські дії, а стратегічна стійкість – як результат здатності підприємства зберігати функціональність і конкурентні позиції в умовах зовнішніх та внутрішніх шоків

4.4

Інтегрована модель взаємодії ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості ІТ-компанії



набув подальшого розвитку:

4.5

інструментарій ідентифікації типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній шляхом застосування дворівневої кластеризації, що передбачає попереднє виокремлення основної групи підприємств та аномальних спостережень за допомогою DBSCAN і подальшу типологізацію підприємств методом K-Means. Це дозволило виокремити стабільний, експансивний та адаптивний профілі розвитку підприємств і пов'язати їх із відповідними стратегічними рішеннями

4.5

Типологія ІТ-компаній за результатами кластерного аналізу

Показник	Кластер 0 – «Стабільні з обмеженим зростанням» (n=256)	Кластер 1 – «Експансивні з високим темпом масштабування» (n=3)	Кластер 2 – «Адаптивні з помірною динамікою розвитку» (n=48)
Зростання виручки 2022-2023	+25%	+12 494%	+49%
Зростання виручки 2023-2024	+15%	+174%	+40%
Кумулятивне зростання виручки	+49%	+27 735%	+97%
Зростання прибутку 2022-2023	+9%	+3 980%	+56%
Динаміка активів	+52%	+2 870%	+100%

4.5

Порівняльна характеристика стратегічних профілів адаптації МСП ІТ-сектору

Стратегічний профіль	Цільова орієнтація	Домінуючий фокус управління	Рівень допустимого ризику	Очікуваний ефект	Ключове обмеження
Стабільний	Стійкість, безперервність	- фінансова дисципліна; - контроль витрат і грошових потоків; - зниження залежності від окремих клієнтів; - стандартизація процесів	низький	стабілізація виручки/маржі; прогнозованість	інерційність, надмірна стабілізація
Експансивний	зростання, масштабування	- диверсифікація ринків і каналів залучення клієнтів; - нарощування операційних спроможностей виконання проєктів; - розвиток управлінської спроможності; - інвестиції у компетенції та організаційну інфраструктуру	високий	прискорений приріст виручки; розширення присутності	втрата керованості, ризик падіння якості
Адаптивний	Баланс стійкості-розвиток	- портфельна диверсифікація клієнтів/проєктів; - гнучке планування та управлінські метрики; - механізми раннього попередження; - перенаправлення ресурсів через вибіркові інвестиції	помірний	стійке зростання без провалів; підвищення гнучкості	потреба в дисципліні портфеля; ризик уповільнення зростання

удосконалено:

4.6

методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх ІТ-компаній шляхом побудови інтегрального індексу адаптивності, який базується на нормалізації фінансово-економічних показників із використанням Z-стандартизації та забезпечує порівняльність підприємств різного масштабу, виявлення їх адаптаційного потенціалу й обґрунтування потреби у зміні стратегічної поведінки

4.6

Інтегральний індекс адаптивності

$$A_i = w_1 \cdot z_{Age_i} + w_2 \cdot z_{RG_{22}^{23}_i} + w_3 \cdot z_{RG_{23}^{24}_i} + w_4 \cdot z_{PG_{22}^{23}_i} + w_5 \cdot z_{AD_i} + w_6 \cdot z_{CRG_i}$$

де:

- A_i – інтегральний індекс адаптивності для i -ї компанії;
- $z_{variable_i}$ – нормалізоване значення відповідного показника для i -ї компанії (мін–макс нормалізація);
- z_{Age_i} – вік компанії (статистично значущий фактор на основі регресійного аналізу)
- $w_1 = 0,0166$ – вага віку компанії (Age);
- $w_2, \dots, w_6 = 0,1966$ – ваги показників з кластерного аналізу:
 - RG_{22}^{23} – темп зростання виручки у 2022–2023 рр.;
 - RG_{23}^{24} – темп зростання виручки у 2023–2024 рр.;
 - PG_{22}^{23} – темп зростання прибутку у 2022–2023 рр.;
 - AD – динаміка активів;
 - CRG – сукупне зростання виручки.

4.6

Розподіл компаній за квантилями інтегрального індексу адаптивності

Квантиль	Характеристика	Діапазон значень	К-сть компаній
Q1 – низький рівень адаптивності	Повільна або від’ємна динаміка виручки й прибутку, низьке оновлення активів, обмежена управлінська гнучкість та висока вразливість до зовнішніх шоків	0.003026 – 0.005602	77
Q2 – рівень адаптивності нижче середнього	Наявні окремі ознаки адаптації, однак фінансова динаміка є нестабільною, а здатність до трансформації залишається обмеженою	0.005611 – 0.007567	77
Q3 – рівень адаптивності вище середнього	Стабільне зростання ключових показників, наявність стратегічної гнучкості, адаптація операційних процесів і позитивна динаміка використання активів	0.007627 – 0.011283	77
Q4 – високий рівень адаптивності	Проактивна стратегія, ефективне управління ресурсами, стійке зростання, активна цифрова трансформація та висока здатність до адаптації	0.011310 – 0.109565	76

4.7

уперше:

уперше розроблено **алгоритм** формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, який базується на поєднанні інтегрального оцінювання рівня адаптивності підприємств, кластерної типологізації їх адаптаційної поведінки, економіко-математичного обґрунтування управлінських важелів та матриці диференціації адаптаційних стратегій. Це дозволило сформувати інструмент підтримки стратегічного вибору, за допомогою якого адаптаційна стратегія визначається залежно від рівня адаптивного потенціалу підприємства, типу його розвитку, ризикового профілю та інтенсивності необхідних стратегічних перетворень

4.7

Алгоритм формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній



4.7

Матриця диференціації адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору

Квартиль ІІА	Стабільний кластерний профіль	Експансивний кластерний профіль	Адаптивний кластерний профіль
Q1 - низький ІІА	S1: «Антикризова стійкість» Фокус: безперервність діяльності, мінімізація втрат. Ризики: критичні.	E1: «Замороження експансії + стабілізація» Фокус: збереження ліквідності/маржинальності, утримання клієнтів; відкладення масштабування. Ризики: критичні.	A1: «Керована стабілізація» Фокус: швидке наведення керованості, прості правила перегляду пріоритетів. Ризики: критичні.
Q2 - ІІА нижче середнього	S2: «Стабілізація + мінімальне нарощування спроможностей» Фокус: керованість витрат + зниження концентрації клієнтів. Ризики: критичні + частково середньострокові.	E2: «Обмежена експансія (керований ріст)» Фокус: обережне зростання без перевантаження delivery; посилення комерційної функції. Ризики: критичні + середньострокові.	A2: «Гнучкість через процесну дисципліну» Фокус: портфельна керованість проєктів/клієнтів, базова система тригерів. Ризики: критичні + середньострокові.
Q3 - ІІА вище середнього	S3: «Проактивна стійкість» Фокус: стабільність + інституціоналізація управління ризиками і змін. Ризики: середньострокові + моніторингові (за контролю критичних).	E3: «Системне масштабування» Фокус: масштабування delivery та продажів на основі стандартів і метрик. Ризики: середньострокові + моніторингові.	A3: «Керована трансформація» Фокус: розвиток динамічних спроможностей (переналаштування ресурсів, управління портфелем). Ризики: середньострокові + моніторингові.
Q4 - високий ІІА	S4: «Стійкість як конкурентна перевага» Фокус: збереження стабільного профілю при проактивних інвестиціях у спроможності. Ризики: моніторингові + середньострокові (із системою раннього попередження).	E4: «Проактивна експансія» Фокус: агресивніше масштабування з управлінням складністю та ризиком якості. Ризики: моніторингові + середньострокові (контроль критичних як "гігієна").	A4: «Адаптивне лідерство» Фокус: системна перебудова і розвиток механізмів швидкої зміни траєкторії. Ризики: моніторингові + середньострокові.



набули подальшого розвитку:

4.8

практичні підходи до реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній шляхом формування структурованого портфеля заходів, диференційованого за стратегічними пакетами, горизонтом реагування та функціональними контурами управління, що дає змогу трансформувати обрану адаптаційну стратегію у систему конкретних фінансових, ринкових, кадрово-організаційних, операційних та ризик-орієнтованих дій з урахуванням рівня адаптивності, стратегічного профілю та ризикового навантаження підприємства

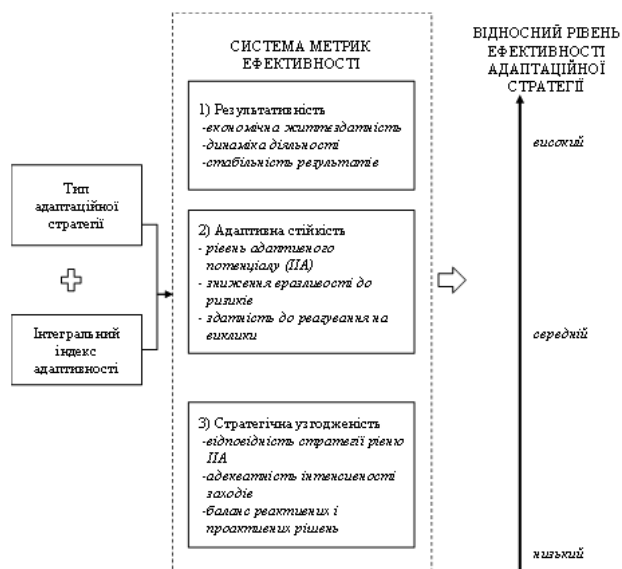
Стратегічний пакет	Домінуючі контури управління	Горизонт реагування	Ключовий фокус заходів
S1 — антикризова стійкість	фінанси, операції, ризики	короткостроковий	ліквідність, cash-flow, контроль витрат, реєстр критичних ризиків
S2 — стабілізація	фінанси, клієнти, операції	коротко- / середньостроковий	зниження концентрації клієнтів, контроль маржі, процесна дисципліна
S3 — проактивна стійкість	клієнти, операції, ризики	середньостроковий / моніторинг	портфель клієнтів, стандарти якості, регулярні управлінські цикли
S4 — стійкість як конкурентна перевага	операції, фінанси, ризики	середньостроковий / моніторинг	підвищення продуктивності, система раннього попередження, диверсифікація
E1 — замороження експансії	фінанси, операції	короткостроковий	тимчасове обмеження росту, стабілізація cash-flow, контроль якості delivery
E2 — керований ріст	клієнти, операції, фінанси	коротко- / середньостроковий	розвиток продажів, планування потужностей, контроль маржі та якості
E3 — системне масштабування	операції, клієнти, HR	середньостроковий / моніторинг	масштабування delivery, розвиток менеджменту, стандартизація процесів
E4 — проактивна експансія	операції, HR, ризики	середньостроковий / моніторинг	перебудова оргмоделі, масштабування компетенцій, контроль системних ризиків
A1 — керована стабілізація	операції, ризики, фінанси	короткостроковий	короткі цикли управління, прозорість метрик, тригери корекції
A2 — гнучкість через процесну дисципліну	операції, клієнти, ризики	коротко- / середньостроковий	портфель клієнтів і проєктів, планування потужностей, базова система ризик-індикаторів
A3 — керована трансформація	ризики, операції, HR	середньостроковий / моніторинг	система раннього попередження, управління змінами, розвиток компетенцій
A4 — адаптивне лідерство	ризики, операції, HR	середньостроковий / моніторинг	трансформаційні програми, гнучка організаційна архітектура, портфель інновацій

удосконалено:

4.9

підхід до оцінювання ефективності впровадження адаптаційних стратегій ІТ-компаній шляхом поєднання трьох взаємопов'язаних блоків оцінки: результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості. Це дозволяє оцінювати ефективність стратегії не лише за фінансовими результатами, а й за відповідністю обраної стратегії рівню адаптивного потенціалу підприємства та його здатності реагувати на виклики середовища

Система метрик оцінювання ефективності адаптаційних стратегій ІТ-компаній



Узагальнені результати оцінювання ефективності адаптаційних стратегій

Тип стратегії	Рівень ІІА	Результативність	Адаптивна стійкість	Стратегічна узгодженість	Загальна оцінка
Стабільна	Низький	середня	висока	висока	середня
Стабільна	Високий	низька	висока	середня	середня
Адаптивна	Низький	середня	середня	висока	середня
Адаптивна	Високий	висока	висока	висока	висока
Експансивна	Низький	висока	низька	низька	низька
Експансивна	Високий	висока	середня	середня	середня

- галузева специфіка IT-сектору;
- залежність від доступних фінансово-економічних даних;
- узагальнений, а не індивідуальний ризиковий профіль підприємств;
- обмежене врахування якісних управлінських чинників;
- потреба у подальшій апробації запропонованих стратегій у практиці конкретних компаній.

Дякую за увагу!
