

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЗЬМЕНКО ОЛЕКСАНДР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

УДК 658.012:334.722

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІТ-
КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. В. Кузьменко

Науковий керівник

Филюк Галина Михайлівна,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кузьменко О.В. Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних економічних викликів, спрямованому на узагальнення теоретичних підходів, удосконалення методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування підприємств ІТ-сектору. Сформовано науково-методичний базис для розуміння адаптаційної стратегії як інструмента забезпечення життєздатності підприємства, збереження його конкурентних позицій, підвищення гнучкості економічної поведінки та здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження зумовлена впливом повномасштабної війни, макроекономічної нестабільності, технологічної турбулентності, цифровізації економіки, кадрової мобільності, трансформації попиту на ІТ-послуги та посилення глобальної конкуренції. У таких умовах малі та середні ІТ-компанії, з одного боку, залишаються важливими суб'єктами цифрової економіки, експорту послуг та інноваційного розвитку, а з іншого – стикаються з обмеженістю ресурсів, високою залежністю від зовнішніх ринків, кадровими ризиками та необхідністю швидкої адаптації до економічних, технологічних і безпекових змін.

У першому розділі систематизовано теоретико-методичні засади дослідження адаптаційних стратегій підприємств. Розкрито економічний зміст понять «стратегія адаптації», «адаптивна стратегія» та «адаптаційна стратегія», узагальнено підходи до класифікації стратегій підприємств, визначено особливості формування адаптаційної стратегії в умовах невизначеності, технологічних змін та інституційних трансформацій. Обґрунтовано, що адаптаційна стратегія має

розглядатися як система економічно обґрунтованих рішень і дій, спрямованих на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової життєздатності підприємства.

У межах першого розділу удосконалено підхід до оцінювання ефективності впровадження адаптаційних стратегій ІТ-компаній шляхом поєднання трьох взаємопов'язаних блоків: результативності діяльності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність не лише через фінансові результати, а й через відповідність обраних заходів рівню адаптаційного потенціалу підприємства, його ризиковому профілю та здатності реагувати на зміни середовища.

У другому розділі здійснено аналіз конкурентного, інституційного та економічного середовища функціонування малих і середніх ІТ-компаній України. Проаналізовано динаміку розвитку ІТ-сектору, його роль у структурі експорту послуг, податкових надходженнях, зайнятості та формуванні цифрової економіки. Встановлено, що попри вплив повномасштабної війни ІТ-сектор України зберіг значний рівень стійкості завдяки експортній орієнтації, мобільності працівників, можливості дистанційної роботи, гнучким формам зайнятості та відносно низькій залежності від фізичної інфраструктури.

Для оцінювання структури ринку ІТ-послуг застосовано систему індикаторів ринкової концентрації, зокрема індекс Герфіндаля–Гіршмана, коефіцієнти концентрації CR4 та CR8, індекс ентропії, дисперсію ринкових часток, дисперсію логарифмів часток, індекс Джині та індекс Лінда. Проведений аналіз дозволив встановити, що у 2022–2024 рр. український ІТ-сектор характеризувався зниженням загального рівня концентрації та посиленням ролі малих і середніх підприємств у формуванні сукупної виручки сектору. Водночас збереження групи провідних компаній свідчить про наявність гібридної ринкової структури, яка поєднує ознаки висококонкурентного середовища з окремими елементами концентрації ринкової влади.

У роботі удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх ІТ-компаній шляхом побудови інтегрального індексу адаптивності. Запропонований індекс базується на нормалізації фінансово-

економічних показників із застосуванням Z-стандартизації та охоплює показники динаміки виручки, прибутку, активів, сукупного зростання виручки та віку компанії. Це дало змогу забезпечити порівнянність підприємств різного масштабу, визначити рівень їх адаптаційного потенціалу та обґрунтувати потребу у зміні економічної поведінки.

На основі інтегрального індексу адаптивності здійснено поділ досліджуваної сукупності підприємств за чотирма рівнями адаптивності: низький, нижче середнього, вище середнього та високий. Такий поділ дозволив визначити відмінності у потребах підприємств залежно від їх адаптаційного потенціалу. Для підприємств із низьким рівнем адаптивності пріоритетними є стабілізація діяльності, зниження вразливості та збереження ключових компетенцій. Для підприємств із високим рівнем адаптивності доцільними є розвиток, масштабування, диверсифікація та посилення здатності до випереджального реагування на зміни середовища.

Третій розділ спрямовано на розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації адаптаційних стратегій малих і середніх ІТ-компаній. Запропоновано комплексний методичний підхід, який поєднує інтегральне оцінювання адаптивності підприємств, кластерну типологізацію їх адаптаційної поведінки, економіко-математичне обґрунтування організаційно-економічних важелів та матрицю диференціації адаптаційних стратегій. Такий підхід дозволяє визначати доцільні адаптаційні заходи залежно від рівня адаптаційного потенціалу підприємства, типу його розвитку, ризикового профілю та інтенсивності необхідних змін.

Подальшого розвитку набув інструментарій ідентифікації типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній шляхом застосування дворівневої кластеризації. На першому етапі використано алгоритм DBSCAN, що дозволив виокремити основну групу підприємств і аномальні спостереження. На другому етапі застосовано метод K-Means, за результатами якого ідентифіковано три профілі розвитку підприємств: стабільний, експансивний та адаптивний. Це дало

змогу пов'язати емпірично виявлені типи економічної поведінки підприємств із відповідними адаптаційними рішеннями.

У роботі систематизовано ризики малих та середніх ІТ-компаній, серед яких технологічні, ринкові та конкурентні, фінансові, організаційні, операційні, інституційні та регуляторні, кадрові, репутаційні й воєнно-політичні ризики. Ризик розглянуто не лише як загрозу, а як чинник адаптаційної реакції, що визначає напрями змін у діяльності підприємства. Запропоновано карту ризиків як інструмент структурованого подання ризикового середовища з урахуванням імовірності, наслідків та каскадних зв'язків між зовнішніми загрозами й внутрішніми обмеженнями підприємства.

Уперше сформовано матрицю диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, яка поєднує чотири рівні інтегрального індексу адаптивності з трьома кластерними профілями адаптаційної поведінки. Матриця має прикладне значення як інструмент вибору доцільного пакета адаптаційних заходів залежно від фактичного стану підприємства. У межах матриці виокремлено стратегії антикризової стійкості, керованої стабілізації, обмеженої експансії, проактивної стійкості, системного масштабування, керованої трансформації та інші варіанти адаптаційної поведінки.

Отримані результати дисертаційної роботи формують теоретико-методичну основу для оцінювання адаптивності малих та середніх ІТ-компаній, визначення їх адаптаційного профілю, ідентифікації ризиків та вибору доцільних заходів реагування на сучасні економічні виклики. У роботі поглиблено наукові підходи до розуміння адаптаційної стратегії підприємства, удосконалено методичний інструментарій оцінювання адаптивності та запропоновано прикладний механізм диференціації адаптаційних заходів залежно від фактичного стану підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій для підвищення адаптивності, економічної стійкості та результативності функціонування малих і середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. Запропонований інтегральний індекс адаптивності може бути

використаний підприємствами для діагностики поточного стану, виявлення слабких місць, оцінювання адаптаційного потенціалу та обґрунтування напрямів довгострокового економічного розвитку. Методика кластерної типологізації дозволяє визначати ринкову позицію та адаптаційний профіль підприємства порівняно з іншими учасниками ринку та обирати релевантні моделі поведінки. Матриця диференціації адаптаційних стратегій може застосовуватися як інструмент підтримки прийняття економічно обґрунтованих рішень щодо вибору та реалізації адаптаційних заходів розвитку. Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність для малих та середніх ІТ-компаній, бізнес-асоціацій, органів державної влади, інституцій підтримки підприємництва та науково-освітніх установ.

Ключові слова: адаптаційна стратегія; стратегія; підприємництво; малі і середні підприємства; ІТ-сектор; цифровізація; інновації; інноваційне середовище, інституційне середовище; цифрова трансформація; адаптаційний потенціал; невизначеність; ризики; конкурентоспроможність; кластерний аналіз; оцінювання ефективності адаптаційних стратегій.

ABSTRACT

Kuzmenko O. V. Formation of an Adaptation Strategy for Small and Medium-Sized IT Companies in the Context of Contemporary Challenges. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 «Economics». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the formation of an adaptation strategy for small and medium-sized IT companies in the context of contemporary economic challenges. The research is aimed at generalizing theoretical approaches, improving methodological foundations, and developing practical recommendations for enhancing the adaptability, resilience, and operational efficiency of enterprises in the IT sector. A scientific and methodological basis has been formed for understanding an adaptation strategy as an instrument for ensuring enterprise viability, preserving competitive positions, increasing the flexibility of economic behavior, and strengthening the ability to respond to changes in the external environment.

The relevance of the study is determined by the impact of the full-scale war, macroeconomic instability, technological turbulence, digitalization of the economy, workforce mobility, transformation of demand for IT services, and intensification of global competition. Under such conditions, small and medium-sized IT companies, on the one hand, remain important actors in the digital economy, service exports, and innovation-driven development, while, on the other hand, they face resource constraints, high dependence on external markets, human resource risks, and the need for rapid adaptation to economic, technological, and security-related changes.

The first chapter systematizes the theoretical and methodological foundations for studying enterprise adaptation strategies. The economic content of the concepts “strategy of adaptation,” “adaptive strategy,” and “adaptation strategy” is clarified; approaches to the classification of enterprise strategies are generalized; and the specific features of forming an adaptation strategy under conditions of uncertainty, technological change, and institutional transformations are identified. It is substantiated that an adaptation strategy

should be considered as a system of economically justified decisions and actions aimed at ensuring enterprise flexibility, resilience, and long-term viability.

Within the first chapter, the approach to assessing the effectiveness of the implementation of adaptation strategies by IT companies is improved by combining three interrelated assessment blocks: business performance, adaptive resilience, and strategic alignment. This approach makes it possible to assess effectiveness not only through financial results, but also through the consistency of the selected measures with the level of the enterprise's adaptive potential, its risk profile, and its ability to respond to environmental changes.

The second chapter analyzes the competitive, institutional, and economic environment in which small and medium-sized IT companies in Ukraine operate. The dynamics of the IT sector's development, its role in the structure of service exports, tax revenues, employment, and the formation of the digital economy are examined. It is established that, despite the impact of the full-scale war, Ukraine's IT sector has maintained a significant level of resilience due to its export orientation, workforce mobility, the possibility of remote work, flexible forms of employment, and relatively low dependence on physical infrastructure.

To assess the structure of the IT services market, a system of market concentration indicators is applied, including the Herfindahl–Hirschman Index, CR4 and CR8 concentration ratios, the entropy index, variance of market shares, variance of logarithms of market shares, the Gini index, and the Linda index. The analysis shows that in 2022–2024 the Ukrainian IT sector was characterized by a decline in the overall level of concentration and an increasing role of small and medium-sized enterprises in generating the sector's total revenue. At the same time, the persistence of a group of leading companies indicates the existence of a hybrid market structure that combines features of a highly competitive environment with certain elements of market power concentration.

The dissertation improves the methodological approach to assessing the level of adaptability of small and medium-sized IT companies by constructing an integral adaptability index. The proposed index is based on the normalization of financial and economic indicators using Z-score standardization and includes indicators of revenue

dynamics, profit dynamics, asset dynamics, cumulative revenue growth, and company age. This made it possible to ensure comparability among enterprises of different scales, determine the level of their adaptive potential, and substantiate the need to change their economic behavior.

Based on the integral adaptability index, the studied population of enterprises is divided into four levels of adaptability: low, below average, above average, and high. This classification made it possible to identify differences in the needs of enterprises depending on the level of their adaptive potential. For enterprises with a low level of adaptability, the priorities are stabilization of operations, reduction of vulnerability, and preservation of key competencies. For enterprises with a high level of adaptability, development, scaling, diversification, and strengthening the capacity for proactive response to environmental changes are appropriate.

The third chapter is aimed at developing practical recommendations for the formation and implementation of adaptation strategies for small and medium-sized IT companies. A comprehensive methodological approach is proposed, combining integral assessment of enterprise adaptability, cluster typologization of adaptation behavior, economic and mathematical substantiation of organizational and economic levers, and a matrix for differentiating adaptation strategies. This approach makes it possible to determine appropriate adaptation measures depending on the level of an enterprise's adaptive potential, its type of development, risk profile, and the intensity of necessary changes.

The toolkit for identifying types of adaptation strategies of small and medium-sized IT companies has been further developed through the application of two-stage clustering. At the first stage, the DBSCAN algorithm is used, which makes it possible to distinguish the main group of enterprises and anomalous observations. At the second stage, the K-means method is applied, resulting in the identification of three enterprise development profiles: stable, expansive, and adaptive. This made it possible to link empirically identified types of enterprises' economic behavior with corresponding adaptation decisions.

The dissertation systematizes the risks faced by small and medium-sized IT companies, including technological, market and competitive, financial, organizational, operational, institutional and regulatory, human resource, reputational, and war-related and political risks. Risk is considered not only as a threat, but also as a factor of adaptive response that determines the directions of change in enterprise activity. A risk map is proposed as an instrument for the structured representation of the risk environment, taking into account probability, consequences, and cascading links between external threats and internal constraints of the enterprise.

For the first time, a matrix for differentiating adaptation strategies of small and medium-sized IT companies has been developed. It combines four levels of the integral adaptability index with three cluster profiles of adaptation behavior. The matrix has applied significance as an instrument for selecting an appropriate package of adaptation measures depending on the actual state of the enterprise. Within the matrix, strategies of crisis resilience, controlled stabilization, limited expansion, proactive resilience, systematic scaling, controlled transformation, and other variants of adaptation behavior are identified.

The results obtained in the dissertation form a theoretical and methodological basis for assessing the adaptability of small and medium-sized IT companies, determining their adaptation profile, identifying risks, and selecting appropriate measures to respond to contemporary economic challenges. The dissertation deepens scientific approaches to understanding enterprise adaptation strategy, improves the methodological toolkit for assessing adaptability, and proposes an applied mechanism for differentiating adaptation measures depending on the actual state of the enterprise.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed theoretical and methodological provisions and practical recommendations to enhance the adaptability, economic resilience, and performance of small and medium-sized IT companies in the context of contemporary challenges. The proposed integral adaptability index can be used by enterprises to diagnose their current state, identify weaknesses, assess adaptive potential, and substantiate directions for long-term economic development. The cluster typologization methodology makes it possible to determine the

market position and adaptation profile of an enterprise in comparison with other market participants and to select relevant behavioral models. The matrix for differentiating adaptation strategies can be applied as a decision-support tool for making economically justified decisions regarding the selection and implementation of adaptation measures for development. The results of the dissertation research have practical value for small and medium-sized IT companies, business associations, public authorities, entrepreneurship support institutions, and scientific and educational institutions.

Keywords: adaptation strategy; strategy; entrepreneurship; small and medium-sized enterprises; IT sector; digitalization; innovation; innovation environment; institutional environment; digital transformation; adaptive potential; uncertainty; risks; competitiveness; cluster analysis; assessment of the effectiveness of adaptation strategies.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Кузьменко О. В. Методичні підходи до аналізу виживаності малих та середніх українських ІТ-компаній України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1(272). С. 19–27. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-19-27.
2. Кузьменко О. В. Стратегічна відповідь на сучасні виклики: адаптація малих та середніх ІТ-компаній України. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 461–473. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.461>
3. Филук Г. М., Кузьменко О. В. ІТ-сектор в Україні: інституційно-економічний аналіз. Бізнес-навігатор. 2025. Вип. 2(79). С. 230–238. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-37>
4. Fyliuk H., Kuzmenko O., Stoyanova-Asenova S. Assessment of the competitive environment of IT companies. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(228), 172-179. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/228-1/18.
5. Кузьменко О. В. Ідентифікація та класифікація стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 2(296). С. 207–214. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-207-214

**Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до
Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського
Союзу**

6. Kuzmenko O., Faichak A. Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*. 2025. Vol. 11, Iss. 6. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2>

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. 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. Київ, 2023. С. 197.

8. 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 : ОНЕУ, 2024.

9. 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. Київ, 2025. С. 237.

10. 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 : ОНЕУ, 2025. С. 236–238.

11. Кузьменко О. В., Филюк Г. М. 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 : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. С. 205–207.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ.....	288
1.1. Стратегія адаптації: економічний зміст та складові.....	28
1.2. Моделі формування адаптаційних стратегій компаній.....	49
1.3. Методика оцінки ефективності адаптаційних стратегій ІТ-компаній.....	66
Висновки до Розділу 1.	83
РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ІТ-КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: КОНКУРЕНТНИЙ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР	85
2.1. Оцінка рівня конкуренції та структури ринку ІТ-послуг	85
2.2. Інституційно-економічні умови формування адаптаційної стратегії малих і середніх ІТ-компаній	105
2.3. Аналіз методів та інструментів адаптації малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів	128
Висновки до Розділу 2.	145
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	147
3.1. Ідентифікація основних ризиків, які потребують стратегічної відповіді	147
3.2. Розробка адаптаційних стратегій для малих та середніх ІТ-компаній та заходів її реалізації в умовах сучасних викликів	172
3.3. Оцінка ефективності впровадження адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній в Україні	195
Висновки до Розділу 3.	204
ВИСНОВКИ.....	206
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	211
ДОДАТКИ.....	236

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

AI – Artificial Intelligence (штучний інтелект)

ANOVA – Analysis of Variance (дисперсійний аналіз)

BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible (парадигма крихкого, тривожного, нелінійного та незбагненого середовища)

CRM – Customer Relationship Management (система управління взаємовідносинами з клієнтами)

CR4 – Concentration Ratio of the Four Largest Firms (коефіцієнт концентрації чотирьох найбільших компаній)

CR8 – Concentration Ratio of the Eight Largest Firms (коефіцієнт концентрації восьми найбільших компаній)

DBSCAN – Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise (алгоритм кластеризації на основі щільності з урахуванням шуму)

DefenseTech – Defense Technologies (оборонні технології)

DevOps – Development and Operations (підхід до поєднання розробки програмного забезпечення та операційної підтримки)

ESOP – Employee Stock Option Plan / Employee Stock Ownership Plan (програма опціонної або часткової участі працівників у капіталі компанії)

F-статистика – F-statistic (статистичний критерій для оцінювання значущості моделі або міжгрупових відмінностей)

GDPR – General Data Protection Regulation (Загальний регламент захисту даних Європейського Союзу)

HHI – Herfindahl–Hirschman Index (індекс Герфіндаля–Гіршмана)

HR – Human Resources (людські ресурси)

HRM – Human Resource Management (управління людськими ресурсами)

IMF – International Monetary Fund (Міжнародний валютний фонд)

K-Means – K-Means Clustering (метод кластеризації k-середніх)

KPI – Key Performance Indicator (ключовий показник ефективності)

KRI – Key Risk Indicator (ключовий індикатор ризику)

LM-статистика – Lagrange Multiplier Statistic (статистика множника Лагранжа)

MVP – Minimum Viable Product (мінімально життєздатний продукт)

NPS – Net Promoter Score (індекс лояльності клієнтів)

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку)

OLS – Ordinary Least Squares (метод звичайних найменших квадратів)

OSINT – Open Source Intelligence (розвідка на основі відкритих джерел)

PCA – Principal Component Analysis (метод головних компонент)

p-value – Probability Value (рівень статистичної значущості)

Q-Q графік – Quantile–Quantile Plot (графік зіставлення квантилів для перевірки розподілу даних)

R&D – Research and Development (дослідження та розробки)

ROA – Return on Assets (рентабельність активів)

SLA – Service Level Agreement (угода про рівень сервісу)

VIF – Variance Inflation Factor (коефіцієнт інфляції дисперсії)

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (парадигма мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності середовища)

ІТ – інформаційні технології

ІА – інтегральний індекс адаптивності

ВВП – валовий внутрішній продукт

ДПС – Державна податкова служба України

ДССУ – Державна служба статистики України

ЄС – Європейський Союз

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності

МВФ – Міжнародний валютний фонд

МСП – малі та середні підприємства

НБУ – Національний банк України

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ФОП – фізична особа-підприємець

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України під впливом сучасних глобальних і внутрішніх викликів, зокрема повномасштабної війни, посилення макроекономічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності функціонування підприємств. У таких умовах традиційні підходи до довгострокового планування діяльності підприємств втрачають ефективність, що зумовлює необхідність формування нових концептуальних підходів, орієнтованих на забезпечення гнучкості, стійкості та адаптивності підприємств.

Сучасне бізнес-середовище дедалі більше відповідає характеристикам VUCA- та BANI-парадигм, що відображають високу мінливість, невизначеність, складність, крихкість і нелінійність економічних процесів. У таких умовах стратегія підприємства перестає бути статичним довгостроковим планом і трансформується у динамічний процес безперервного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність переосмислення сутності стратегічного планування та формування адаптаційних стратегій як ключового інструменту забезпечення життєздатності підприємств.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для малих та середніх ІТ-компаній, які функціонують у високодинамічному середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією, кадровою мобільністю та залежністю від зовнішніх ринків. Водночас саме ці структури є одним із ключових драйверів економічного розвитку, інноваційної активності та інтеграції України у світовий цифровий простір. Їх здатність до ефективної адаптації визначає не лише власну конкурентоспроможність, резильєнтність, але й стійкість національної економіки загалом.

Війна та пов'язані з нею економічні наслідки значно ускладнили умови функціонування бізнесу в Україні, спричинивши руйнування інфраструктури, перебої в енергопостачанні, міграцію трудових ресурсів і скорочення внутрішнього попиту. Це посилює вразливість малих та середніх підприємств і водночас

актуалізувало потребу в формуванні ефективних механізмів адаптації до нових умов господарювання.

Проблематика формування адаптаційних стратегій малих і середніх ІТ-компаній України перебуває на перетині досліджень економічного розвитку підприємств, підприємництва, інновацій, цифрової трансформації та стратегічної адаптації.

Теоретичну основу дослідження формування адаптаційної стратегії підприємства становлять наукові підходи до пояснення розвитку фірми, її ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності та здатності до зміни економічної поведінки під впливом зовнішнього середовища. У цьому контексті важливе значення мають праці Й. Шумпетера, у яких підприємництво та інновації розглядаються як рушійні сили економічного розвитку; Е. Пенроуз, яка обґрунтувала ресурсну природу зростання фірми; Дж. Барні, який розвинув ресурсний підхід до формування стійких конкурентних переваг; З. Ачса та Д. Одретча, які досліджували роль малих фірм, підприємництва та інноваційної активності у структурній динаміці економіки.

Подальший розвиток теоретичних уявлень про поведінку підприємства в умовах мінливого середовища пов'язаний із дослідженнями, присвяченими формуванню стратегії, конкурентному позиціонуванню та довгостроковому розвитку підприємств. У працях М. Портера акцентовано увагу на формуванні конкурентних переваг і галузевій структурі ринку; П. Друкера – на ролі цілей, результативності та підприємницької орієнтації; Г. Мінцберга – на багатоманітності підходів до формування стратегії та її еволюційному характері; А. Чандлера – на взаємозв'язку стратегії та організаційної структури; Р. Акоффа та Дж. Томпсона – на необхідності врахування складності середовища і взаємозалежності підприємства із зовнішніми чинниками. Зазначені підходи сформували теоретичну базу для розуміння стратегії не лише як довгострокового плану, а як системи рішень, що визначає напрями розвитку підприємства в умовах змін.

Особливе значення для дослідження адаптаційної поведінки підприємств мають концепції динамічних здібностей, представлені у працях Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен. У межах цього підходу здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та оновлювати ресурси розглядається як ключова передумова збереження конкурентоспроможності в умовах технологічних і ринкових трансформацій. Для малих і середніх ІТ-компаній цей підхід є особливо релевантним, оскільки їх розвиток значною мірою залежить від швидкості інновацій, гнучкості бізнес-моделі, якості людського капіталу та здатності переорієнтовуватися між ринками, продуктами й клієнтськими сегментами.

Питання адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища також розкрито у працях Р. Майлза і Ч. Сноу, Р. Нельсона, С. Вінтера, Г. Саймона та Дж. Марча. У цих дослідженнях увагу зосереджено на еволюційному характері розвитку організацій, ролі навчання, обмеженої раціональності, накопичення досвіду та формування поведінкових моделей реагування на зміни. Це дозволяє розглядати адаптацію підприємства не як разову реакцію на кризу, а як безперервний процес коригування економічної поведінки відповідно до змін ринкового, технологічного та інституційного середовища.

У сучасній науковій літературі дослідження адаптації підприємств дедалі частіше поєднуються з концепціями стійкості, резильєнтності та здатності до відновлення після зовнішніх шоків. У працях С. Дучек, Ф. Лінненлюкке, Г. Хамела, Л. Валікангас, Р. Куперса, Г. Бгамри, Д. Вудса, Е. Холлнагела, Ж.-П. Конза та Г. Гіллманна стійкість підприємства розглядається як інтегральна здатність не лише протистояти негативним впливам, але й адаптуватися, трансформуватися та відновлювати економічну активність в умовах турбулентного середовища. Такий підхід є важливим для аналізу малих і середніх ІТ-компаній, які функціонують в умовах високої технологічної динаміки, кадрової мобільності, глобальної конкуренції та воєнно-економічних ризиків.

Вагомий внесок у дослідження розвитку підприємств, їх економічної стійкості та адаптації до трансформаційних умов зробили вітчизняні науковці, зокрема Г. І. Купалова, М. Й. Малік, І. Л. Решетнікова, Г. М. Филюк, Л. В. Фролова,

А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова, О. М. Гребешков, І. П. Булєєв, О. В. Череп, Н. В. Танклевська та інші. У їхніх працях розкрито теоретико-методичні засади розвитку підприємств, механізми підвищення їх стійкості, особливості адаптації до змін зовнішнього середовища та напрями забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Окремий напрям вітчизняних досліджень присвячено функціонуванню підприємств в умовах нестабільності, воєнних викликів і трансформації бізнес-середовища України. Зокрема, у працях Г. М. Філюк, В. Колоші, І. Притули, В. В. Ковалю, О. В. Коломійця, І. В. Причепа та інших дослідників висвітлено вплив сучасних викликів на економічну діяльність підприємств, їх ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність та здатність до адаптації. У дослідженнях О. М. Гребешкової, А. П. Наливайка, Т. І. Решетняк та Н. М. Євдокимової акцентовано увагу на необхідності підвищення гнучкості підприємств, використання сценарного підходу, посилення інноваційності та інтеграції у світові ринки як важливих умов економічного розвитку в умовах невизначеності.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування адаптаційних стратегій компаній, зокрема малих та середніх ІТ-компаній, оцінювання рівня адаптивності та розробка практичних механізмів реалізації стратегічних рішень в умовах високої турбулентності залишаються недостатньо дослідженими. Актуальність зазначених проблем, їх теоретична та практична значущість зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, завдання та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. 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 якій 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.

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 у роботі визначено та вирішено такі **завдання**:

- 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.

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.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний і системний характер дослідження процесів формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. У процесі дослідження розкриття сутності, принципів та складових адаптаційної стратегії підприємства, уточнення категоріального апарату стратегічного управління застосовано такі методи: діалектичний, аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення (п.п. 1.1–1.2). Дослідження моделей формування адаптаційних стратегій підприємств, а також розробку методики оцінювання ефективності 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 та розвитку підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретико-методичних засад формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів, що забезпечує підвищення їх адаптивності та ефективності функціонування в умовах невизначеності. Основні наукові результати дослідження полягають у такому:

у перше:

- 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.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій для забезпечення резильєнтності малих і середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

Основні результати дослідження впроваджено у практичну діяльність підприємств та організацій, що підтверджується відповідними довідками. Зокрема, результати дисертаційної роботи використано у діяльності ТОВ «ВЕББІЛАБ» (№14/01-2026 від 14.01.2026), де впроваджено підходи до ідентифікації ключових ризиків функціонування та розвитку, стратегічні заходи реалізації адаптаційної стратегії, а також методику оцінки ефективності її впровадження на основі показників результативності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості.

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

Розроблений у дисертації методичний підхід до оцінювання рівня адаптивності підприємств на основі інтегрального індексу може бути використаний у практиці діяльності ІТ-компаній для діагностики їх поточного стану, виявлення слабких місць та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку. Запропонований підхід до ідентифікації типів адаптаційних стратегій на основі кластерного аналізу дозволяє підприємствам визначати свою стратегічну позицію та обирати найбільш ефективні моделі поведінки залежно від рівня розвитку та впливу зовнішнього середовища. Сформована матриця диференціації адаптаційних стратегій може бути використана як інструмент підтримки прийняття господарських рішень щодо вибору та реалізації стратегічних напрямів розвитку компанії.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у межах якого відповідно до поставленої мети та завдань розроблено нові й удосконалено існуючі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів.

Автором самостійно узагальнено наукові підходи до формування адаптаційних стратегій компаній, розроблено інтегровану модель формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній, методичний підхід до оцінювання рівня їх адаптивності, підходи до ідентифікації типів адаптаційних стратегій, а також матрицю їх диференціації.

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.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» (м. Київ, Україна, 2023 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, Україна, 2024 р.); XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (м. Київ, Україна, 2025 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, Україна, 2025 р.); V Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера» (м. Чернівці, Україна, 2025 р.).

Публікації результатів дослідження. Основні наукові положення та результати дисертації опубліковано в 11 наукових працях, серед яких: 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у зарубіжному науковому виданні, а також 5 тез – матеріали міжнародних наукових конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота викладена на 276 сторінках машинописного тексту, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 170 сторінках тексту, який містить 39 таблиць на 46 сторінках і 42 рисунки на 42 сторінках. Список використаних джерел налічує 252 найменувань і викладений на 23 сторінках. Робота має 9 додатків, розміщених на 39 сторінках, з них – 2 довідки про впровадження результатів дослідження (2 сторінки).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ

1.1. Стратегія адаптації: економічний зміст та складові

Сучасні економічні умови України є одними з найбільш нестабільних за всю новітню історію країни. Основними чинниками такої ситуації є війна з росією, яка триває з 2014 року та набула широкомасштабного характеру у 2022 році, а також пов'язані з нею наслідки у вигляді суттєвих структурних змін в національній економіці, включаючи спад промислового виробництва, значні втрати трудових ресурсів через міграцію населення, а також підвищення рівня інфляції, що в цілому ускладнює функціонування бізнесу, особливо малого та середнього [227].

За таких умов національна економіка та бізнес-середовище функціонують у стані підвищеної невизначеності, крихкості, інамічності та складності, що відповідає характеристикам VUCA- та BANI-парадигм. У межах цих підходів традиційні моделі стратегування втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових, більш гнучких адаптаційних інструментів [197, с. 26-28].

Війна вкрай негативно вплинула на ключові сектори економіки України. Бойові дії зруйнували значну частку інфраструктури на сході та півдні країни, де були зосереджені промислові підприємства, логістичні центри та транспортні вузли. Зруйновані дороги, залізничні шляхи, порти та енергетичні об'єкти створили серйозні перепони для функціонування бізнесу та транспортування товарів як усередині країни, так і на експорт. За результатами третьої швидкої оцінки завданих збитків та потреб у відновленні, проведеної Світовим банком спільно з Європейською комісією, ООН та Урядом України, загальні потреби у відновленні та реконструкції України станом на 2024 рік оцінюються у 486 млрд. дол. США, тоді як прямі збитки інфраструктури перевищують 152 млрд. дол. США. Це

підтверджує, що масштаб економічних втрат та викликів для підприємницького сектору, зокрема й ІТ-компаній, оцінюється на рівні сотень мільярдів доларів, що суттєво підвищує значущість формування ефективних адаптаційних стратегій [179, с. 3-5].

Енергетична інфраструктура стала однією з ключових цілей для ворога, що призвело до масштабних руйнувань електростанцій, підстанцій та інших критичних об'єктів. Часті перебої з постачанням електроенергії змусили бізнес адаптуватися до роботи в умовах відсутності стабільного енергопостачання. Виробничі підприємства скоротили обсяги продукції, а малий та середній бізнес зіткнувся із зростанням витрат на закупівлю генераторів, палива та засобів автономного енергозабезпечення [72; 242].

Одним із найскладніших аспектів є міграція населення. За офіційними даними, мільйони українців були змушені залишити свої домівки, ставши внутрішньо переміщеними особами або емігрувавши за кордон. Це призвело до втрати значної частини кваліфікованої робочої сили, особливо в ІТ-секторі, де багато спеціалістів вирішили працювати на іноземні компанії або релокуватись у більш безпечні країни [74].

Економічна нестабільність посилюється високими темпами інфляції, що виникли через руйнування виробничих потужностей, підвищення витрат на імпорт, зростання витрат на військові потреби та девальвацію національної валюти [227].

Малі та середні підприємства, які завжди були ключовими драйверами економічного зростання, опинилися у надзвичайно складних умовах. Вони стикаються з обмеженим доступом до фінансування, скороченням ринків збуту та потребою швидко адаптуватися до нових реалій. Для багатьох компаній виклик полягає не лише у збереженні прибутковості, але й у самому виживанні.

У зв'язку з цим особливого значення набуває чітке визначення категорії малих та середніх підприємств, оскільки саме вони є основним об'єктом дослідження у контексті формування адаптаційних стратегій. Погоджуємося з думкою, що коректна ідентифікація цієї групи підприємств дозволяє більш точно

визначити їх економічні характеристики, особливості функціонування та специфіку стратегічного управління [24].

Залежно від цілей правового регулювання, фінансової звітності чи податкового адміністрування, у законодавстві України використовуються різні підходи до класифікації підприємств за розміром. У кожному з підходів застосовуються специфічні критерії, такі як кількість працівників, обсяг річного доходу або балансова вартість активів. Зведену порівняльну характеристику класифікаційних ознак підприємств за двома основними підходами подано в таблиці нижче (табл.1.1) [191; 192].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до класифікації підприємств за розміром

Критерій	Господарський кодекс України	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»
Мікро-підприємства	До 10 працівників; річний дохід до 2 млн євро	До 10 працівників; до 350 тис. євро активів; до 700 тис. євро доходу
Малі підприємства	До 50 працівників; річний дохід до 10 млн євро	До 50 працівників; до 4 млн євро активів; до 8 млн євро доходу
Середні підприємства	До 250 працівників; річний дохід до 50 млн євро	До 250 працівників; до 20 млн євро активів; до 40 млн євро доходу
Великі підприємства	Понад 250 працівників; річний дохід понад 50 млн євро	Понад 250 працівників; понад 20 млн євро активів; понад 40 млн євро доходу

Джерело: складено автором на основі [191; 192]

Важливо зазначити, що Господарський кодекс України (№ 436-IV), який тривалий час визначав підхід до класифікації підприємств за розміром, втратив чинність з 28.08.2025 р. відповідно до Закону України № 4196-IX. У зв'язку з цим його положення у даному дослідженні використовуються в ретроспективному та аналітичному контексті з метою порівняння підходів, що історично застосовувалися в українській практиці господарювання [194].

У межах даного дослідження фокус зосереджено на малих та середніх підприємствах. При цьому для забезпечення узгодженості з актуальною

нормативною базою, основою класифікації обрано підхід, закріплений у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який відповідає європейській практиці та є чинним на момент проведення дослідження [192].

Водночас використання критеріїв, що історично застосовувалися у Господарському кодексі України (кількість працівників та обсяг доходу), дозволяє забезпечити порівнянність результатів дослідження з попередніми науковими працями та статистичними даними.

Застосування критеріїв кількості працівників, обсягу доходу та вартості активів дозволяє комплексно оцінити масштаби діяльності підприємств, їх кадровий і ресурсний потенціал, що має безпосереднє значення у контексті формування адаптаційних стратегій. Особливо це актуально для ІТ-компаній, для яких організаційна гнучкість, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність до трансформацій безпосередньо залежать від розміру підприємства.

З урахуванням вищезазначеного, можна стверджувати, що саме малі та середні підприємства мають специфічні особливості функціонування, які зумовлюють потребу в розробці окремих підходів до їх стратегічного розвитку. Їх підвищена вразливість до зовнішніх умов, обмеженість ресурсів та водночас висока гнучкість й інноваційний потенціал створюють передумови для формування адаптаційних стратегій, що відрізняються від традиційних моделей, характерних для великих стабільних компаній.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває питання переосмислення традиційних підходів до формування бізнес-стратегій підприємств. Стратегічні моделі, що сформувалися в умовах відносної економічної стабільності, здебільшого орієнтовані на довгострокове планування, прогнозованість ринкового середовища та поступове нарощування конкурентних переваг. Проте в умовах високої невизначеності та кризових трансформацій такі підходи потребують суттєвого перегляду, оскільки вони не завжди здатні забезпечити належний рівень стратегічної гнучкості та швидкості реагування на зовнішні виклики.

Традиційні бізнес-стратегії, які довели свою ефективність в умовах стабільного економічного середовища, виявляються малоефективними або навіть деструктивними в умовах воєнної нестабільності. Так, довгострокове планування втрачає свою релевантність через швидкі та непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі. Прогнози, що будуються на минулих трендах, стають ненадійними. Оптимізація витрат може призвести до зниження здатності до інновацій або втрати ключових кадрів, які є критично важливими для виживання та розвитку в кризових умовах. Глобалізація як стратегічний підхід наразі обмежена через порушення логістичних ланцюгів, а також ризики співпраці з міжнародними партнерами через санкції або політичну нестабільність [17].

У таких умовах ефективними можуть стати саме адаптивні стратегії, які ґрунтуються на гнучкості, швидкому реагуванні на виклики та здатності до інновацій. Адаптивні стратегії дозволяють компаніям зберігати стійкість, одночасно шукати нові можливості для розвитку, а також мінімізувати ризики. Малим та середнім ІТ-компаніям України, які володіють високим потенціалом до трансформацій, необхідно переосмислити свої підходи до стратегічного планування, враховуючи не лише поточні загрози, але й потенційні можливості для розвитку в післявоєнний період.

Як зазначають Г. Филюк, В. Колоша та І. Притула, сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища України характеризуються посиленням нестабільності, зростанням впливу зовнішніх факторів та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування [243, с. 4-6].

Безперечно, що усі ці фактори створюють безпрецедентні виклики для економіки України. Водночас, на наш погляд, вони відкривають можливості для впровадження нових, адаптивних стратегій, які дозволять малим та середнім ІТ-компаніям зберегти стійкість та знайти шляхи розвитку в умовах війни та майбутнього відновлення країни.

Обґрунтування механізмів адаптації суб'єктів господарювання логічно розпочати з уточнення сутності стратегії як багатогранної економічної категорії. Відсутність єдиної методологічної бази для її визначення зумовлений швидкою

еволюцією поглядів на розвиток підприємства. Різні концепції, представлені у дослідженнях, демонструють, як швидкі зміни у бізнес-середовищі впливають на формування та реалізацію стратегій підприємств, а також спричиняють їх трансформацію [136].

Динамічний розвиток ринкових умов і зростання складності бізнес-завдань трансформують поняття «стратегія» як економічної категорії. Його зміст поступово ускладнюється та доповнюється новими підходами, що відображає потребу в інтеграції численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають поведінку підприємств. Тому погоджуємося з думкою, що в сучасних умовах висувуються нові вимоги до стратегування, серед яких ключовими є інноваційність, здатність до адаптації та гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища [56].

У зв'язку з цим, у науковій літературі відбувається поступове переосмислення змісту та ролі економічного змісту управлінської парадигми. Традиційні підходи, що ґрунтувалися переважно на раціональному плануванні та прогнозуванні, поступово доповнюються концепціями, які враховують зростання невизначеності, швидкість технологічних змін та посилення конкурентного тиску. Це зумовило формування різних теоретичних підходів до розуміння сутності стратегії та механізмів її реалізації.

Еволюція підходів була зумовлена низкою чинників, пов'язаних із соціально-економічними змінами, технологічним прогресом, глобалізацією та ускладненням конкурентного середовища. Кожний новий підхід ставав відповіддю на певні виклики часу (рис.1.1).

Початковий етап формування стратегій розвитку організацій був представлений школою дизайну, яка виникла в 1960-х роках у період стабільного післявоєнного розвитку економіки, коли організаційне планування базувалося на принципах відповідності внутрішніх ресурсів і можливостей зовнішнім ринковим умовам. Даний підхід отримав розвиток у працях Е. Кеннет «Концепція корпоративної стратегії» та А. Чендлера «Стратегія і структура», у яких обґрунтовано необхідність узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем [9; 21]. Домінування структурованого підходу та акцент на

аналізі сильних і слабких сторін організації стали основою для розробки стратегічних планів, які мали на меті забезпечити стабільний розвиток підприємств в умовах прогнозованого конкурентного середовища [9; 21; 102].

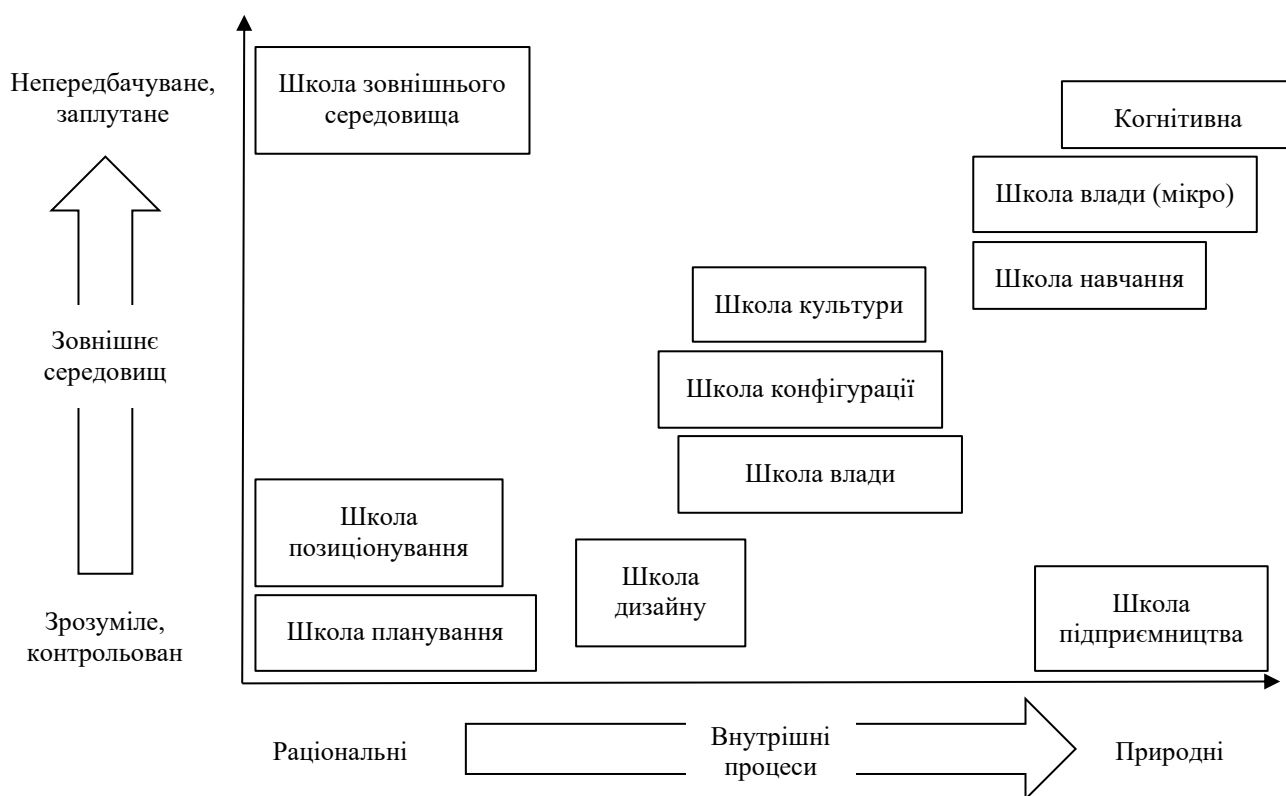


Рис. 1.1. Кореляція між домінантними школами стратегій

Джерело: побудовано автором за [102]

У 1970-х роках, на тлі ускладнення бізнес-процесів, зростання масштабів організацій та необхідності розробки комплексних стратегічних рішень, відбулося становлення школи планування. Основними представниками даного напрямку є Дж. Стайнер «Стратегічне планування: що повинен знати кожен менеджер», Р. Акофф «Планування майбутнього корпорації», а також П. Друкер «Практика менеджменту», який обґрунтував підхід до управління на основі цілей як важливого елементу стратегічного планування [146]. Основний акцент змістився на довгострокове прогнозування, створення детальних стратегічних планів і використання формалізованих методів управління. У зв'язку з необхідністю забезпечення сталого економічного розвитку великих корпорацій формування стратегій набуло більш програмованого характеру, що дозволяло мінімізувати

невизначеність та враховувати різноманітні сценарії розвитку зовнішнього середовища [102; 106].

Подальше посилення конкуренції на глобальному рівні, зростання кількості транснаціональних компаній і поширення нових ринкових моделей зумовили появу школи позиціонування, яка сформувалася у 1980-х роках. Ключовим представником цього підходу є М. Портер, у працях якого «Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів» та «Конкурентна перевага: створення і підтримка високої ефективності» обґрунтовано необхідність аналізу галузевої структури та формування стійких конкурентних позицій підприємства [129; 128]. Основним принципом цього підходу стало визначення конкурентних позицій організації в межах галузі шляхом аналізу структури ринку, ключових факторів успіху та можливостей отримання стійких конкурентних переваг. Відповідно до цієї концепції, стратегія повинна базуватися на виборі оптимальної ринкової ніші та ефективному використанні ресурсного потенціалу компанії для досягнення стратегічних цілей [129; 128].

Водночас із розвитком структурованих підходів до формування стратегій виникла школа підприємництва, яка наголошувала на важливості індивідуального лідерства, гнучкості прийняття управлінських рішень і використання інтуїтивного підходу до формування стратегічного бачення. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили Й. Шумпетер у праці «Теорія економічного розвитку», який обґрунтував роль підприємця як рушійної сили інновацій, а також Г. Мінцберг, який у праці «Стратегічне сафарі: екскурсія світом стратегічного менеджменту» підкреслив значення інтуїції та бачення лідера у формуванні стратегії [143; 102]. В умовах нестабільного економічного середовища, що характеризувалося циклічними кризами та необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін, підприємницький підхід забезпечував ефективність стратегування шляхом прийняття ризикових, але інноваційних рішень.

Зі зростанням складності бізнес-процесів та необхідністю врахування поведінкових аспектів стратегічного управління у 1990-х роках розвинулася когнітивна школа, яка зосереджувалася на дослідженні процесів прийняття рішень,

психологічних моделей стратегічного мислення та механізмів обробки інформації керівниками організацій. Ключовими представниками цього напрямку є Г. Саймон, який у праці «Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття управлінських рішень» обґрунтував концепцію обмеженої раціональності, а також Дж. Марч, який у співавторстві із Г. Саймоном у праці «Організації» дослідив поведінкові аспекти функціонування організацій [144; 96]. Паралельно з нею утворилася школа навчання, яка розглядала процес формування стратегії як результат поступового накопичення організаційного досвіду, адаптації до змін зовнішнього середовища та еволюційного вдосконалення управлінських практик. Вагомий внесок у розвиток цієї школи зробили Г. Мінцберг, який у праці «Зліт і падіння стратегічного планування» обґрунтував концепцію формування стратегії як процесу навчання, а також Р. Нельсон і С. Вінтер, які у праці «Еволюційна теорія економічних змін» розкрили механізми еволюційного розвитку організацій [106; 112].

У процесі розвитку організацій дедалі більшого значення набуло усвідомлення політичної природи організаційних процесів, що стало основою формування школи влади. У межах цього підходу організація розглядається як система взаємодії різних груп інтересів, кожна з яких прагне впливати на процес прийняття управлінських рішень. Дж. Пфеффер та Дж. Салансік у праці «Зовнішній контроль організацій: ресурсна залежність» обґрунтували залежність компаній від зовнішніх стейкхолдерів, а Г. Мінцберг у праці «Влада в організаціях» дослідив механізми розподілу впливу всередині організацій [126; 105]. У такому контексті стратегічні рішення постають не лише результатом раціонального аналізу, а й наслідком взаємодії, компромісів і протистояння різних груп інтересів як усередині підприємства, так і поза його межами, що зумовлює необхідність врахування політичних чинників у процесі формування стратегії.

Паралельно зі зростанням уваги до політичних аспектів управління сформувався підхід, що акцентує роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств. У межах школи культури організація розглядається як система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, які суттєво впливають на

процес прийняття стратегічних рішень. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили Е. Шейн, який у праці «Організаційна культура і лідерство» обґрунтував роль культури як глибинного чинника управління, а також Г. Гофстеде, який у праці «Наслідки культури: міжнародні відмінності у цінностях і поведінці» довів вплив культурних особливостей на організаційні процеси [140; 68]. У 1990-х роках стало очевидним, що організаційна культура є не лише внутрішнім фактором стабільності, а й важливим інструментом стратегічного розвитку, який визначає здатність підприємства до адаптації, формує його конкурентні переваги та впливає на ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

Глобалізаційні процеси та посилення впливу макроекономічних чинників на діяльність компаній зумовили формування підходів, у межах яких стратегічне управління розглядається як процес адаптації до зовнішнього середовища. У цьому контексті підприємство трактується як відкрита система, функціонування якої значною мірою залежить від впливу екзогенних факторів, зокрема державної політики, динаміки міжнародних ринків, технологічних змін та екологічних викликів. Представниками цього напрямку доречно вважати Дж. Томпсона, який у праці «Організації в дії» обґрунтував залежність організацій від зовнішнього середовища, а також Дж. Пфеффер і Дж. Салансік, які у праці «Зовнішній контроль організацій: ресурсна залежність» розкрили вплив зовнішніх ресурсів і стейкхолдерів на стратегічні рішення [154; 126]. Такий підхід підкреслює, що ефективність стратегій безпосередньо залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою діяльність до нових умов.

На межі XX–XXI ст. розвинулася школа конфігурації, яка об'єднала підходи попередніх шкіл, зосереджуючи увагу на тому, що організації проходять через певні етапи розвитку, кожен з яких потребує специфічного стратегічного підходу. Узагальнення та систематизація цього напрямку найбільш повно відображені у працях Г. Мінцберга, Б. Альстранда та Дж. Лампела. Зокрема, у праці «Стратегічне сафарі: екскурсія світом стратегічного менеджменту» обґрунтовано інтеграційний характер конфігураційного підходу та його роль у поєднанні різних моделей

стратегічного управління [102]. Ця концепція враховує циклічність змін у бізнес-середовищі та необхідність гнучкого управління ресурсами та процесами з урахуванням динаміки організаційного розвитку.

Систематизацію основних напрямів стратегічного управління було здійснено Г. Мінцбергом, який виділив десять шкіл формування стратегії, об'єднавши їх у три основні групи: прескриптивні (школа дизайну, планування та позиціонування), дескриптивні (школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища) та конфігураційну школу, яка інтегрує попередні підходи. Відповідні положення найбільш повно відображені у праці «Стратегічне сафарі: екскурсія світом стратегічного менеджменту» [102]. Така класифікація відображає еволюцію стратегічної думки від раціонально-структурованих моделей стратегічного планування до більш гнучких підходів, що враховують складність організаційних процесів, поведінкові чинники та вплив зовнішнього середовища.

У контексті подальшого розвитку стратегічної думки особливе значення набули підходи, що розглядають стратегію не як статичний довгостроковий план, а як динамічний процес безперервного пристосування організації до змін зовнішнього середовища. Формування таких підходів значною мірою пов'язане з розвитком школи навчання та школи зовнішнього середовища, які наголошували на ролі організаційного досвіду, накопичення знань і необхідності постійного коригування стратегічних рішень залежно від змін ринкових умов. Відповідні ідеї отримали розвиток у працях Г. Мінцберга «Зліт і падіння стратегічного планування», Р. Нельсона та С. Вінтера «Еволюційна теорія економічних змін», а також Дж. Томпсона «Організації в дії», у яких обґрунтовано необхідність адаптації організацій до змін середовища [106; 112; 154]. У межах цих теоретичних підходів сформувалося уявлення про адаптивні та адаптаційні стратегії, які розглядають стратегічне управління як безперервний процес взаємодії підприємства з динамічним середовищем. У такому розумінні стратегія перестає бути жорстко фіксованим планом і набуває характеру гнучкого механізму управління, що передбачає оперативне реагування на зміни, використання інноваційних рішень та постійне переосмислення напрямів розвитку організації.

Таким чином, еволюція стратегування відображає поступовий перехід від статичних моделей планування до більш гнучких підходів, орієнтованих на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах стратегія дедалі більше розглядається не як жорстко визначений план дій, а як динамічний процес формування та коригування управлінських рішень у відповідь на нові економічні виклики.

Різноманіття теоретичних підходів до стратегування в сучасній економічній науці спричинило появу значної кількості трактувань поняття «стратегія». Воно розглядається як складна, багатовимірна категорія, яка інтегрує різні підходи до досягнення цілей організації, ухвалення управлінських рішень, взаємодії із зовнішнім середовищем та формування конкурентних переваг. Протягом останніх десятиліть відбулося значне розширення змістового наповнення цього терміну, що знайшло своє відображення у наукових працях провідних зарубіжних і вітчизняних дослідників.

Вони акцентують увагу на різних його аспектах, висвітлюючи багатогранність цієї економічної категорії. Водночас, зазначені трактування, хоча й різняться за фокусом дослідження, загалом доповнюють одне одного, формуючи системне уявлення про сутність поняття «стратегія» та його значення для діяльності підприємств. У Додатку А подано узагальнену таблицю визначень поняття «стратегія», згрупованих за трьома основними підходами до його інтерпретації: 1) як засобу досягнення цілей, 2) як набору правил прийняття управлінських рішень та 3) як моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

На основі критичного переосмислення зазначених підходів нами сформульоване власне визначення сутності стратегії, що враховує як класичні концепції стратегічного управління, так і сучасні вимоги до гнучкості та адаптивності підприємств. У межах даного дослідження *стратегію* пропонується розглядати як *цілісну систему довгострокових економічних рішень, що формується на основі аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього середовища і спрямована на забезпечення*

конкурентоспроможності, адаптацію до динамічних умов функціонування та забезпечення життєстійкості. На нашу думку, сформульоване вище визначення створює методологічну основу для подальшого аналізу різних типів стратегій. Оскільки стратегія є багатовимірним інструментом, її реалізація може набувати різних форм залежно від рівня прийняття рішень, цілей організації, характеру зовнішнього середовища, наявних ресурсів та ступеня адаптивності підприємства.

Різноманіття стратегічних рішень зумовлює необхідність чіткого визначення критеріїв їх поділу, а також виокремлення стратегій, які є найбільш релевантними для малих та середніх підприємств, що функціонують в умовах високої динаміки, невизначеності та технологічних трансформацій. Контент-аналіз наукової і методичної літератури засвідчує, що різні автори пропонують класифікації, виходячи з таких ознак, як рівень реалізації стратегії (корпоративна, бізнесова, функціональна), ступінь адаптивності до зовнішнього середовища (проактивна, реактивна, адаптивна), характер конкурентної поведінки (офензивна, оборонна), стратегічна орієнтація (зростання, стабілізація, скорочення) тощо. Концептуальна багатогранність поняття «стратегія» вимагає критичного переосмислення наявних підходів до їх систематизації з метою формування найбільш адекватного стратегічного набору для малих та середніх ІТ-компаній (табл. 1.2).

Особливе значення для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, мають стратегії, які відрізняються за ступенем адаптивності до змін. Зростання нестабільності економічного середовища, технологічні трансформації та непередбачуваність ринкових процесів зумовлюють актуальність адаптаційних стратегій, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування підприємства на зміни.

З огляду на зростання нестабільності економічного середовища, високого рівня турбулентності та непередбачуваності, особливо актуальними стають адаптаційні стратегії, які фокусуються на пристосуванні організації до змін. У межах даного дослідження адаптаційна стратегія розглядається як окремий тип стратегічного реагування на зовнішні і внутрішні впливи, що забезпечує стійкість і гнучкість, особливо для малих та середніх ІТ-компаній.

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація стратегій підприємства за основними критеріями

Критерій	Тип стратегії	Опис	Переваги	Недоліки	Умови застосування
1	2	3	4	5	6
Рівень управління	Корпоративна стратегія	Визначає загальні напрями розвитку компанії, включаючи диверсифікацію, інтеграцію та розширення ринків	– забезпечує довгострокову стабільність розвитку; – сприяє масштабуванню бізнесу; – дозволяє диверсифікувати ризики	– значні витрати на реалізацію; – тривалий період впровадження; – складність управління	Великі компанії, що орієнтовані на довгострокове розширення діяльності
	Бізнес-стратегія	Спрямована на формування конкурентних переваг у межах конкретного ринку або галузі	– фокус на конкурентних перевагах; – гнучкість у зміні ринкових підходів; – орієнтація на прибутковість	– залежність від ринкових змін; – потреба швидкого реагування; – ризик втрати конкурентних позицій	Сегментовані ринки з можливістю формування унікальних переваг
	Функціональна стратегія	Визначає напрями діяльності окремих функціональних підрозділів	– підвищує ефективність внутрішніх процесів; – сприяє оптимізації витрат; – забезпечує стабільність операцій	– обмежує стратегічну гнучкість; – може стримувати інновації	Організації, що прагнуть оптимізувати внутрішні бізнес-процеси

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія лідерства за витратами	Орієнтована на досягнення конкурентних переваг шляхом зниження витрат виробництва	– можливість конкурувати за рахунок низької ціни; – підвищення рентабельності; – ефективне використання ресурсів	– ризик зниження якості; – залежність від масштабу виробництва	Галузі з високим рівнем конкуренції та чутливістю до ціни
	Стратегія диференціації	Спрямована на створення унікального продукту або послуги, що має вищу цінність для споживача	– формує сильний бренд; – дозволяє встановлювати преміальні ціни; – підвищує лояльність клієнтів	– високі витрати на інновації; – складність масштабування	Підприємства, що працюють у сегментах із високою доданою вартістю
	Стратегія фокусування (нішова)	Орієнтована на обслуговування вузького ринкового сегмента або спеціалізацію у певній ніші	– глибоке розуміння потреб клієнтів; – зниження конкуренції; – можливість персоналізації продукту	– обмежений ринковий потенціал; – залежність від вузького сегмента	Компанії, що працюють у спеціалізованих ринкових нішах
Характер взаємодії із середовищем	Активна (агресивна) стратегія	Передбачає активний вплив на ринок, експансію та прагнення до лідерських позицій	– швидке розширення ринку; – високі темпи зростання; – потенційно високі прибутки	– значні фінансові ризики; – потреба значних інвестицій	Динамічні ринки з високим потенціалом масштабування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
Характер взаємодії із середовищем	Захисна стратегія	Орієнтована на збереження існуючих позицій та мінімізацію ризиків	– стабільність розвитку; – зниження фінансових ризиків; – передбачуваність результатів	– обмежені можливості зростання; – ризик втрати ринкових можливостей	Стабільні ринки з помірною конкуренцією
	Консервативна стратегія	Спрямована на уникнення ризиків та підтримання поточного стану підприємства	– збереження фінансової стабільності; – мінімізація ризиків	– обмеження інновацій; – ризик поступової втрати конкурентоспроможності	Підприємства, що функціонують у нестабільному середовищі
Ступінь адаптивності до змін середовища	Реактивна стратегія	Реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища після їх виникнення	– простота реалізації; – низькі витрати на стратегічний аналіз	– запізнена реакція на зміни; – ризик втрати конкурентних позицій	Відносно стабільне ринкове середовище
	Проактивна стратегія	Передбачає випереджальне реагування на потенційні зміни середовища	– можливість формувати ринок; – створення нових конкурентних переваг	– високий рівень невизначеності; – значні інвестиційні витрати	Інноваційні та динамічні ринки
	Адаптаційна стратегія	Передбачає гнучке коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища	– висока гнучкість; – підвищення стійкості до криз; – забезпечення довгострокової життєздатності	– потребує розвинутої системи моніторингу; – високі вимоги до управлінських компетенцій	Середовище з високим рівнем турбулентності

Джерело: розроблено автором на основі [99]

Трансформація сучасної економічної парадигми функціонування бізнесу вказує на пріоритетність адаптивності як базового параметру життєздатності організацій. У науковій літературі адаптаційна стратегія розглядається не лише як інструмент виживання підприємства в умовах невизначеності, але й як механізм забезпечення його довгострокової життєстійкості. Варіативність авторських поглядів щодо трактування дефініції «адаптаційна стратегія» представлені у Додатку Б.

Узагальнення теоретичних напрацювань щодо сутності адаптаційної стратегії уможливило виявлення ключових методологічних підходів до її розуміння. Різні автори акцентують увагу на різних змістових аспектах цієї категорії – від трактування адаптації як комплексу управлінських заходів до її розгляду як філософії стратегічного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Окремі підходи зосереджуються на адаптації до умов невизначеності (І. Сірик), інші – на забезпеченні сталого розвитку через збалансування внутрішніх і зовнішніх факторів (К. Орлова, Boston Consulting Group, Umbrex), треті – на організаційній здатності до навчання та гнучкої реакції на зміни (Г. Мінцберг, Р. Майлз, Ч. Сноу).

На основі впорядкування наукових поглядів нами виокремлено ключові ознаки та визначено специфічні акценти, що формують сучасну змістову архітектуру цього поняття. Ми пропонуємо розглядати *адаптаційну стратегію підприємства як динамічну 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.*

Для малих та середніх ІТ-компаній адаптаційна стратегія формує економічну модель поведінки, спрямовану на синхронізацію внутрішніх ресурсів із зовнішніми викликами, нейтралізацію стратегічних ризиків та мобілізацію інноваційного потенціалу задля генерації стійких переваг у середовищі високої невизначеності та турбулентності.

Також вважаємо за необхідне зауважити, що в науковій літературі та господарській практиці часто використовуються поняття «адаптивна стратегія», «адаптаційна стратегія» та «стратегія адаптації», які, на перший погляд, можуть сприйматися як тотожні. На наш погляд, існують певні семантичні перетини, а також змістові відмінності в трактуванні цих термінів.

Так, дефініція «адаптивна стратегія» найчастіше використовується у зарубіжній літературі та трактується як гнучкий підхід до формування економічної архітекτονіки розвитку, що передбачає здатність організації швидко, своєчасно, а іноді превентивно реагувати на зміни, експериментувати, навчатися та трансформуватися відповідно до динаміки змін зовнішнього середовища. У центрі такого підходу перебуває не жорстке довгострокове планування, а безперервний процес стратегічного пристосування. Термін «адаптаційна стратегія» широко використовується для позначення сукупності дій компанії, спрямованих на пристосування до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі з метою забезпечення стійкого функціонування. Це визначення має більш цілісний характер, охоплюючи концептуальні, поведінкові та ресурсні компоненти пристосування. Поняття «стратегія адаптації» – вживається деякими авторами як синонім до адаптаційної стратегії, проте іноді – вужче, як одна із функціональних або ситуативних стратегій, спрямованих на подолання конкретних загроз або перешкод. У такому контексті «стратегія адаптації» може розглядатися як реактивна частина більшої стратегічної концепції [150].

У межах цього дослідження пропонуємо розглядати поняття «адаптивна стратегія», «адаптаційна стратегія» та «стратегія адаптації» як співвідносні та взаємопов'язані, проте не повністю тотожні. Базовим поняттям, що використовується у подальших теоретичних конструкціях, є «адаптаційна стратегія», оскільки воно найбільш повно відображає як структурну, так і поведінкову складову стратегічного пристосування підприємства до змін середовища. Поняття «адаптивна стратегія» розглядається як поширений у західному науковому дискурсі синонім, тоді як «стратегія адаптації» може

трактуватися як окремий тактичний або функціональний інструмент у межах загальної адаптаційної стратегії.

Підкреслимо, що запропоноване у дослідженні трактування адаптаційної стратегії передбачає наявність певних методологічних засад її формування та впровадження. Реалізація такої стратегії вимагає дотримання низки ключових принципів, які забезпечують її результативність, гнучкість та здатність підприємства ефективно реагувати на зміни у швидкозмінному бізнес-середовищі. На основі аналізу наукових досліджень у цій царині та контент-аналізу нами узагальнені принципи формування адаптаційної стратегії (рис. 1.2).

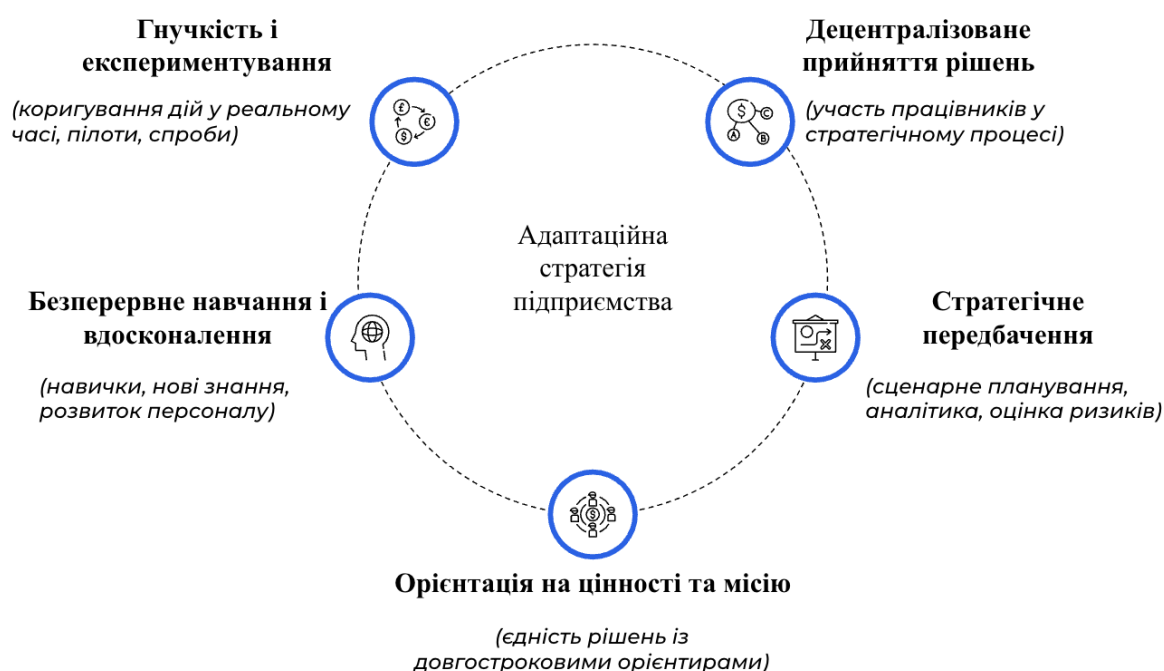


Рис. 1.2. Принципи формування адаптаційної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

Першим принципом є принцип гнучкості та експериментування, що передбачає готовність підприємства до постійного коригування власних дій у реальному часі. Відповідно до досліджень Boston Consulting Group, цей принцип є основою сучасних адаптаційних стратегій, орієнтованих не на жорстке планування, а на динамічне пристосування до змін через швидке реагування на непередбачувані обставини та експерименти з новими бізнес-моделями [187].

Другим принципом є принцип децентралізованого прийняття рішень, який передбачає активне залучення співробітників усіх рівнів управління до стратегічного процесу. Цей принцип підкреслює важливість швидкого реагування та скорочення ієрархічних бар'єрів, завдяки чому стратегічні рішення стають більш реалістичними та оперативними [172].

Третій принцип – безперервне навчання та вдосконалення. Він базується на визнанні того факту, що успіх адаптації визначається не лише реакцією на поточні виклики, а й системною готовністю до постійного освоєння нових компетенцій, технологій та знань. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, підприємства, які впроваджують принцип безперервного навчання, отримують значно більші шанси на збереження конкурентних переваг в умовах турбулентності [152].

Четвертий принцип – стратегічне передбачення – означає застосування прогностичних аналітичних інструментів, таких як сценарне планування та аналіз майбутніх трендів. Експерти консалтингової компанії «Слалом» наголошують, що стратегічне передбачення дозволяє підприємствам краще підготуватися до потенційних викликів, підвищуючи їх адаптивну спроможність у довгостроковій перспективі [153; 23].

П'ятий принцип полягає в орієнтації на цінності та місію організації. Чітке формулювання місії, стратегічних цінностей і цілей є важливим фактором узгодженості стратегічних рішень. Цей принцип забезпечує послідовність у діях організації в процесі постійних змін, дозволяючи уникнути втрати фокусу на стратегічних пріоритетах [145].

На нашу думку, зазначені принципи формують концептуальну основу адаптаційної стратегії компанії, що забезпечує її ефективність та відповідність сучасним умовам функціонування бізнесу.

Адаптаційна стратегія компанії – це складна управлінська конструкція, ефективність якої визначається взаємодією низки ключових складових. Їх узгодженість та взаємодоповнюваність забезпечують здатність організації

оперативно реагувати на виклики середовища, зберігаючи стратегічну цілісність і конкурентні позиції (рис. 1.3).

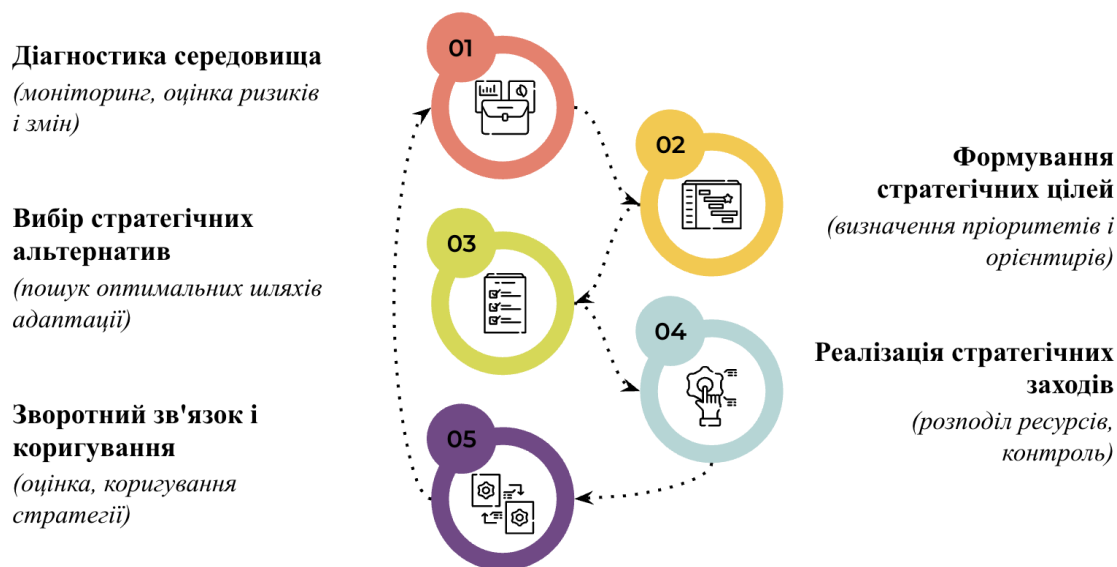


Рис. 1.3. Складові адаптаційної стратегії компанії

Джерело: розроблено автором

Першочерговою складовою виступає діагностика середовища, що передбачає безперервний моніторинг як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Йдеться про систематичне виявлення ризиків, можливостей, точок зростання та потенційних загроз, що дозволяє організації своєчасно реагувати на зміни в умовах підвищеної динаміки ринку [102].

На основі результатів діагностики формується друга ключова складова – визначення стратегічних цілей та орієнтирів, чітке формулювання яких сприяє фокусуванню ресурсів підприємства на досягнення конкретних результатів, адаптованих до об'єктивних умов функціонування [78].

Наступним етапом є вибір стратегічних альтернатив, в межах якого визначаються найбільш ефективні шляхи адаптації до виявлених змін. Цей компонент передбачає оцінку можливих сценаріїв розвитку подій, аналіз потенційних дій конкурентів та підбір найбільш релевантної моделі поведінки підприємства [99].

Після вибору стратегічного курсу відбувається реалізація стратегічних заходів, що охоплює практичне впровадження розроблених рішень через

ефективний розподіл ресурсів, делегування управлінських функцій, організацію контролю та регулювання виконання [79].

Завершальною, проте не менш важливою, є складова зворотного зв'язку та коригування. Постійний моніторинг результативності стратегічних дій дозволяє підприємству вчасно виявляти відхилення, адаптувати заходи до нових обставин, удосконалювати тактики та зберігати стратегічну гнучкість [49].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що адаптаційна стратегія є динамічною системою стратегічного регулювання компанії, яка поєднує аналітичні, цільові, планувальні та контрольні механізми. Її складові забезпечують комплексне управлінське охоплення процесів стратегічного розвитку компанії та формують основу для її стійкого функціонування в умовах невизначеності, високої динаміки ринкового середовища та структурних економічних трансформацій.

Підсумовуючи, зазначимо, що розглянуті теоретичні положення слугують методологічною основою для аналізу моделей формування адаптаційних стратегій компаній, які детально досліджено в наступному підрозділі.

1.2. Моделі формування адаптаційних стратегій компаній

Прискорення технологічних змін, посилення ринкової невизначеності та зростання частоти кризових явищ зумовлюють необхідність поглибленого дослідження моделей формування адаптаційних стратегій компаній.

У сучасних наукових доробках модель формування стратегії розглядається як концептуальна схема, що відображає послідовність, взаємозв'язок і зміст управлінських дій, спрямованих на визначення стратегічних орієнтирів підприємства, оцінку умов середовища, вибір механізмів реагування та забезпечення узгодженості між ресурсами, цілями і зовнішніми викликами. Саме моделі дозволяють не лише пояснити природу стратегічного вибору, а й формалізувати процес прийняття ефективних рішень у середовищі, яке характеризується різним ступенем стабільності, передбачуваності та ризику [104].

Необхідність звернення до моделей формування адаптаційних стратегій обумовлена тим, що в умовах турбулентного середовища компанія не може обмежуватися використанням лише універсального підходу до стратегічного планування. Для малих та середніх ІТ-компаній ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх функціонування відбувається у середовищі, де одночасно діють кілька груп дестабілізуючих чинників: швидке технологічне старіння рішень, кадрова нестабільність, різкі коливання попиту на глобальному ринку, зміна бізнес-моделей клієнтів, кіберзагрози, валютні та безпекові ризики тощо. За таких умов ефективність стратегії визначається не стільки наявністю формалізованого плану, скільки здатністю організації використовувати релевантну модель формування стратегії залежно від конфігурації середовища [151; 43].

У науковій літературі сформувалася значна кількість моделей формування стратегії, які відрізняються за ступенем формалізації, логікою стратегічного вибору, роллю управлінських суб'єктів, значенням зовнішнього середовища та механізмами адаптації. Частина з них розвивалася в межах класичного стратегічного менеджменту й орієнтована на відносно стабільні умови розвитку, інша – сформувалася як відповідь на зростання невизначеності, прискорення змін та потребу в постійному оновленні управлінських рішень [137].

У межах сучасної теорії організацій контингентний підхід розглядається як методологічна основа, що пояснює залежність ефективності рішень від конкретних умов функціонування підприємства. Його ключовим положенням є відсутність універсальної моделі стратегічного розвитку: оптимальна стратегія, структура та управлінські механізми формуються як результат узгодження між внутрішніми параметрами організації та характеристиками зовнішнього середовища [35].

Контингентний підхід (залежність від конкретних умов і обставин) сформувався у межах теорії організацій як відповідь на обмеженість універсальних управлінських моделей. Його сутність полягає в тому, що ефективність організаційної структури, стратегічних рішень і управлінських механізмів визначається ступенем їх відповідності зовнішньому середовищу та внутрішнім характеристикам підприємства. Розвиток цього підходу пов'язаний із працями Дж.

Вудворда, Т. Бернса та Дж. Сталкера, а також Дж. Томпсона, які обґрунтували залежність організаційної структури та управлінських рішень від технологічних, ринкових та інституційних чинників [176; 20; 154].

Застосування контингентного підходу до формування адаптаційних стратегій передбачає, що вибір стратегічних альтернатив має здійснюватися з урахуванням сукупності контингентних чинників, серед яких у науковій літературі найчастіше виокремлюють: рівень невизначеності та динамічності середовища, технологічну складність операційних процесів, масштаб підприємства, ступінь диверсифікації діяльності, інтенсивність конкуренції на ринку [87, с. 11-15; 35, с. 2-5]. Схематичне відображення взаємозв'язку між внутрішніми характеристиками організації та контингентними чинниками зовнішнього середовища представлено на рис. 1.4.

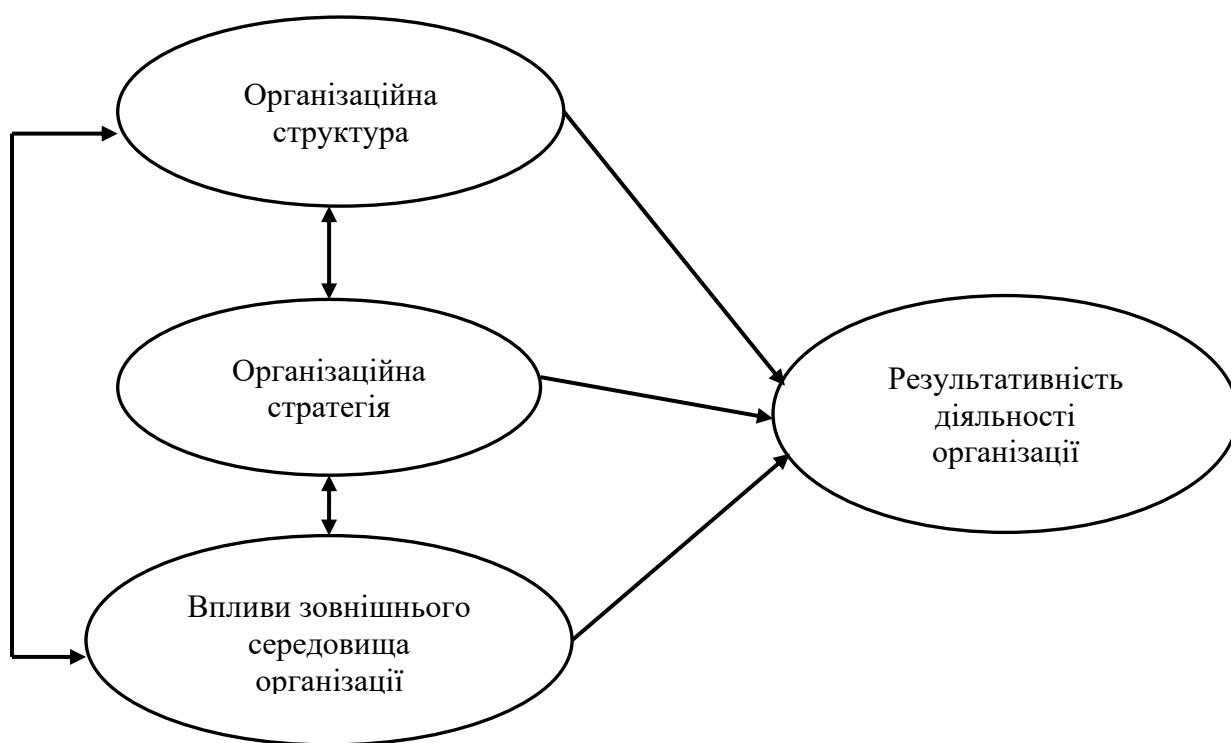


Рис. 1.4. Контингентна модель відповідності стратегії, організаційної структури та зовнішнього середовища підприємства

Джерело: [6]

Для малих та середніх ІТ-компаній контингентний підхід має особливу аналітичну цінність, оскільки їх діяльність характеризується високою залежністю від змін технологічного середовища, коливань попиту на цифрові послуги та доступності висококваліфікованих фахівців. За таких умов стратегічна адаптація

не може здійснюватися за єдиним універсальним сценарієм. Навпаки, компанії формують різні конфігурації адаптаційних стратегій залежно від власних ресурсних можливостей, структури клієнтського портфеля, технологічної спеціалізації та позиції на міжнародних ринках [20; 87].

Застосування контингентного підходу в дослідженні дозволяє пояснити різноманітність стратегічних моделей розвитку малих та середніх ІТ-компаній України. Одні компанії можуть обирати більш обережні, стабілізаційні стратегії, спрямовані на підтримання наявного клієнтського портфеля та оптимізацію витрат, тоді як інші – орієнтуватися на активне масштабування, диверсифікацію послуг та вихід на нові ринки. Таким чином, відмінності у стратегічних рішеннях обумовлюються не лише рівнем зовнішніх викликів, але й внутрішніми характеристиками організації [35, с. 40-44].

У межах даного дослідження контингентний підхід використовується як теоретико-методологічна основа для пояснення різних типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, що були ідентифіковані в результаті емпіричного аналізу. Саме ця теоретична рамка дозволяє інтерпретувати виявлені відмінності у стратегічних траєкторіях компаній як результат взаємодії зовнішніх ризиків, ресурсних можливостей та управлінських рішень [163].

Таким чином, контингентний підхід обґрунтовує необхідність забезпечення відповідності між умовами зовнішнього середовища та внутрішніми параметрами організації, однак сам по собі не деталізує, які саме стратегічні профілі поведінки може обирати підприємство для досягнення такої відповідності. У зв'язку з цим доцільним є звернення до моделей, що конкретизують типи стратегічної адаптації та механізми їх реалізації. Однією з найвідоміших у цьому контексті є концепція Р. Майлза та Ч. Сноу, яка поєднує типологію стратегічної поведінки підприємств із логікою узгодження стратегії, структури та управлінських процесів [99].

Подальша конкретизація зазначеного підходу здійснена в концепції Р. Майлза та Ч. Сноу, викладеній у праці «Організаційна стратегія, структура та процес». У межах цієї концепції адаптація розглядається як процес досягнення

відповідності між стратегією, організаційною структурою та управлінськими процесами в компанії у відповідь на зміни зовнішнього середовища [99, с. 21-24].

Важливою особливістю запропонованого підходу є те, що стратегія трактується не лише як набір управлінських рішень або довгостроковий план розвитку, а як модель стратегічної поведінки організації, що визначає характер її взаємодії з ринковим середовищем та конкурентами. У цьому контексті підприємство постійно вирішує завдання узгодження власних внутрішніх механізмів функціонування з вимогами зовнішнього середовища [99, с. 24-26].

Центральним елементом моделі є адаптаційний цикл, що включає три взаємопов'язані управлінські проблеми: підприємницьку, інженерну та адміністративну. Підприємницька проблема пов'язана з визначенням сфери діяльності підприємства, вибором ринків, продуктів та напрямів розвитку. Інженерна проблема полягає у формуванні технологічних та операційних механізмів, необхідних для реалізації обраної стратегії. Адміністративна проблема охоплює створення системи управління, організаційної структури та процедур контролю, які забезпечують стабільне функціонування підприємства [99, с. 24-27]. Схематичне відображення логіки адаптаційного процесу подано на рис 1.5.

У результаті емпіричних досліджень автори виділили чотири основні типи стратегічної поведінки підприємств, які відображають різні способи їх адаптації до змін зовнішнього середовища. До них належать проспектори, захисники, аналізатори та підприємства з реактивною моделлю поведінки. Компанії типу проспекторів орієнтовані на активний пошук нових можливостей, створення інноваційних продуктів і освоєння нових ринків. Захисники, навпаки, прагнуть зберігати стабільність діяльності та концентруються на підвищенні ефективності функціонування у межах відносно вузької ринкової ніші. Аналізатори поєднують елементи інноваційності та стабільності, спостерігаючи за діями конкурентів та впроваджуючи нові рішення після їх апробації на ринку. Компанії з реактивною моделлю поведінки характеризуються відсутністю чітко визначеної стратегічної позиції та, як правило, реагують на зміни середовища ситуативно, що знижує їх конкурентоспроможність [99, с. 29-36].

стратегічної поведінки підприємств та їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [99].

Поглиблення турбулентності бізнес-середовища зумовило переосмислення традиційного уявлення про стратегію як детально сформалізований довгостроковий план. У цьому контексті важливого розвитку набула емерджентна концепція формування стратегії, запропонована Г. Мінцбергом. Відповідно до цього підходу стратегія може виникати не лише як результат попереднього планування, але й як наслідок послідовності управлінських рішень і дій, які з часом формують стійкі моделі організаційної поведінки [104, с. 934-938]. У межах цієї концепції стратегія розглядається не лише як те, що було заплановано керівництвом, а передусім як те, що фактично реалізується в процесі діяльності підприємства (рис. 1.6) [104; 101].

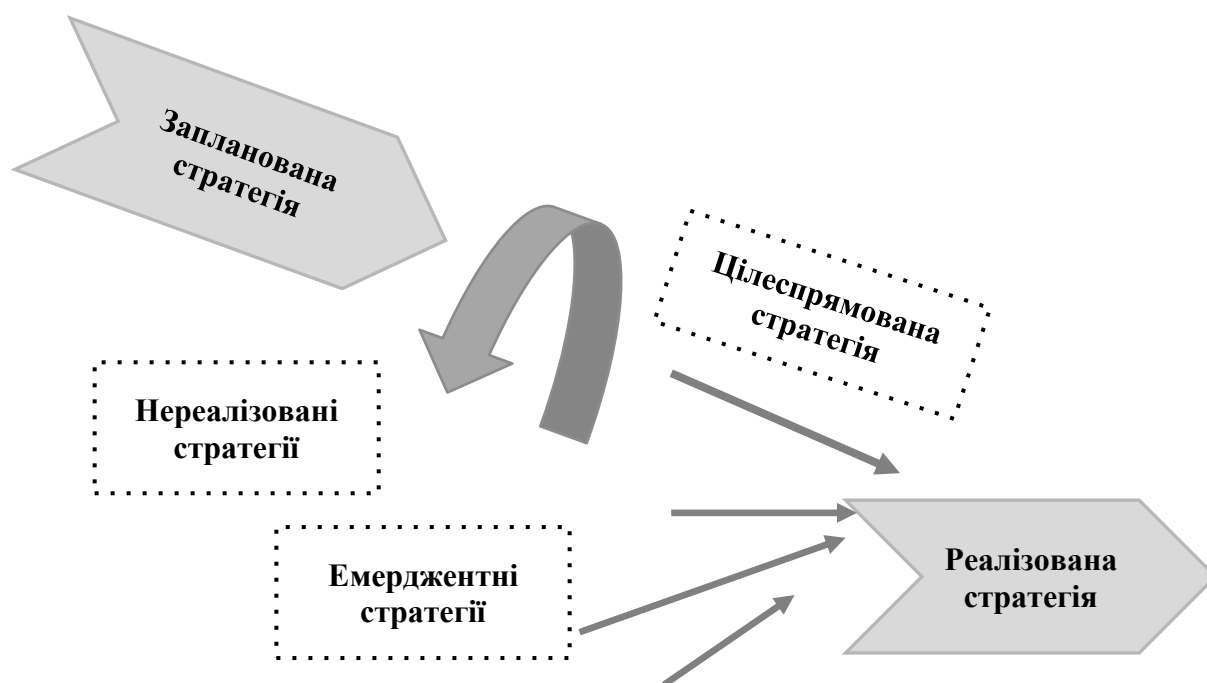


Рис. 1.6. Модель формування запланованої та емерджентної стратегії компанії

Джерело: побудовано автором за [167]

Представлений рисунок демонструє, що фактично реалізована стратегія підприємства формується як результат поєднання запланованих стратегічних намірів та емерджентних рішень, які виникають у процесі її діяльності. Частина початкових стратегічних намірів може залишатися нереалізованою, тоді як нові

стратегічні напрями можуть формуватися внаслідок практичного досвіду та адаптації до змін середовища [101].

Методологічна цінність емерджентного підходу полягає в тому, що він дозволяє розглядати формування стратегії як безперервний процес організаційного навчання. У середовищі з високим рівнем невизначеності підприємства змушені постійно коригувати свої рішення, спираючись на нові сигнали зовнішнього середовища, результати попередніх дій та отриманий зворотний зв'язок. За таких умов стратегія постає як динамічна конфігурація рішень, що поступово уточнюється та еволюціонує у процесі практичної діяльності організації [106; 102, с. 10-13].

Для малих та середніх ІТ-компаній України емерджентний характер формування стратегії є особливо типовим. Обмеженість ресурсів, короткі горизонти планування, залежність від зовнішніх замовників, швидка трансформація бізнес-моделей клієнтів, вплив воєнних, енергетичних і безпекових факторів значною мірою знижують ефективність жорстко формалізованих стратегічних планів. За таких умов компанії змушені постійно коригувати економічні рішення, спираючись на результати поточної діяльності та зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, адаптаційна стратегія формується як поєднання стратегічних намірів керівництва та практично сформованих моделей поведінки організації.

Водночас емерджентність формування стратегії не заперечує необхідності стратегічної керованості. Навпаки, вона підкреслює важливість створення таких механізмів, які забезпечують контрольоване формування стратегічних моделей поведінки через використання систем зворотного зв'язку, критеріїв оцінки ефективності та процедур пріоритизації господарських рішень [106, с. 24-28]. У цьому контексті емерджентний підхід виступає важливим теоретичним підґрунтям для дослідження процесів стратегічної адаптації підприємств, оскільки дає змогу пояснити, яким чином стратегія формується у процесі взаємодії організації з мінливим середовищем.

Важливим етапом розвитку теорії стратегічної адаптації стала концепція динамічних можливостей, запропонована Девідом Дж. Тісом, Гері Пізано та Емі Шуен [151]. Ця концепція виникла як розвиток ресурсного підходу до стратегічного управління, відповідно до якого конкурентні переваги компанії формуються завдяки наявності унікальних ресурсів і компетенцій [12]. Водночас, в умовах швидких технологічних змін і високої турбулентності ринкового середовища сам факт володіння ресурсами не забезпечує довгострокової конкурентоспроможності.

У межах концепції динамічних можливостей ключовим джерелом конкурентної переваги виступає здатність компанії інтегрувати, формувати та реорганізовувати свої внутрішні і зовнішні компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища [151, с. 516-518]. Таким чином, стратегічний розвиток організацій розглядається не лише як використання наявних ресурсів, а як безперервний процес їх оновлення, трансформації та комбінування.

Подальший розвиток цієї концепції був представлений у роботі Д. Тіса «Пояснення динамічних можливостей: природа та мікрооснови стійкої результативності підприємства», де він детально розкрив механізми формування та функціонування динамічних можливостей підприємства [150]. Центральним елементом моделі визначено три взаємопов'язані процеси стратегічної адаптації: виявлення можливостей у зовнішньому середовищі, мобілізацію ресурсів для їх використання та трансформацію організаційних структур і процесів.

Процес виявлення можливостей передбачає здатність організації ідентифікувати та оцінювати нові можливості й загрози у зовнішньому середовищі, зокрема зміни технологій, поведінки споживачів або конкурентної ситуації. Реалізація можливостей пов'язана з мобілізацією ресурсів підприємства для використання виявлених можливостей, що включає розробку нових продуктів, формування нових моделей створення цінності та інвестування в інновації. Трансформація передбачає перебудову організаційних структур, бізнес-процесів і ресурсної бази підприємства з метою забезпечення довгострокової адаптивності та здатності до стратегічного оновлення [150, с. 1319-1322]. Структуру формування

динамічних можливостей підприємства та взаємозв'язок основних процесів стратегічної адаптації представлено на рис. 1.7.

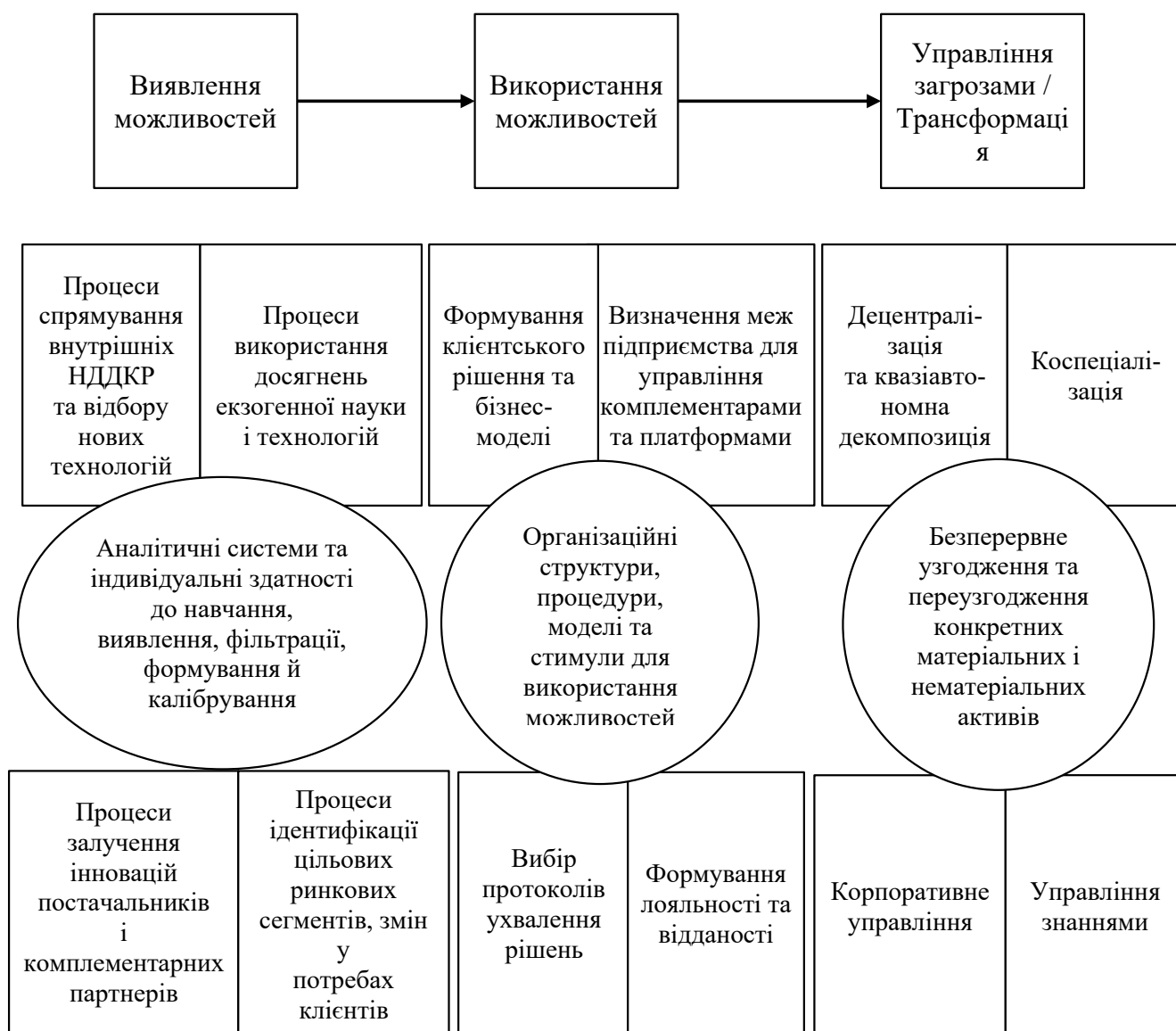


Рис. 1.7. Структура формування динамічних можливостей компанії

Джерело: [42]

На наше переконання, наукова цінність моделі динамічних можливостей полягає в тому, що вона дозволяє пояснити механізми формування довгострокових конкурентних переваг організації в умовах швидких технологічних змін і нестабільного ринкового середовища. На відміну від традиційного ресурсного підходу, ця концепція акцентує увагу не лише на ресурсах, якими володіє організація, а й на її здатності постійно оновлювати та трансформувати ці ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Попри значну пояснювальну цінність концепції динамічних можливостей, яка акцентує увагу на здатності підприємства інтегрувати, трансформувати та оновлювати свої ресурси відповідно до змін середовища, у сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється також швидкості організаційного реагування на такі зміни. Якщо модель динамічних можливостей пояснює механізми стратегічного оновлення ресурсів і компетенцій підприємства, то наступні підходи фокусуються на організаційних процесах, що забезпечують оперативне виявлення сигналів середовища та швидке прийняття господарських рішень. У цьому контексті важливого значення набуває концепція адаптивної компанії С. Хеккела, яка розглядає її як систему, здатну безперервно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на них через гнучке налаштування бізнес-процесів, ресурсів і взаємодії з клієнтами.

Підхід С. Хеккела, відомий як концепція «відчувати та реагувати», розглядає адаптивність як стратегічний принцип функціонування організації в умовах високої невизначеності та непередбачуваності ринкового середовища. На відміну від традиційної управлінської моделі «виробляти та продавати», що передбачає прогнозування попиту та планування виробництва, запропонований підхід орієнтується на здатність організації безперервно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на них шляхом гнучкого налаштування бізнес-процесів, ресурсів і взаємодії з клієнтами [58, с. 6-9].

Центральною ідеєю моделі є побудова організації, здатної своєчасно ідентифікувати сигнали змін у ринковому середовищі та трансформувати ці сигнали у відповідні управлінські рішення. У межах цієї концепції адаптивність забезпечується через безперервний цикл організаційного реагування, який включає такі етапи: виявлення змін, інтерпретація інформації, прийняття управлінських рішень та реалізація відповідних дій [58, с. 45-52]. Такий підхід дозволяє підприємству скорочувати час реакції на зміни середовища та підвищувати ефективність використання організаційних ресурсів.

Суттєвою складовою моделі є також формування організаційного контексту, який забезпечує можливість автономного прийняття рішень на різних рівнях. З

цією метою С. Хеккель пропонує використовувати механізми управління зобов'язаннями, що дозволяють координувати діяльність працівників без жорсткого централізованого контролю та сприяють формуванню гнучких модульних організаційних структур [58, с. 101-108].

У науковій літературі підкреслюється, що концепція «відчувати та реагувати» фактично розглядає підприємство як складну адаптивну систему, здатну до постійного навчання, самоорганізації та еволюційного розвитку. Такий підхід поєднує елементи стратегування, кібернетики та теорії складних адаптивних систем, що дозволяє розглядати організацію як динамічну систему, здатну не лише реагувати на зміни середовища, але й формувати нові стратегічні можливості розвитку [58, с. 152-158]. Схематичне порівняння традиційної моделі функціонування підприємства «виробляти та продавати» та адаптивної моделі «відчувати та реагувати» представлено на рис. 1.8.

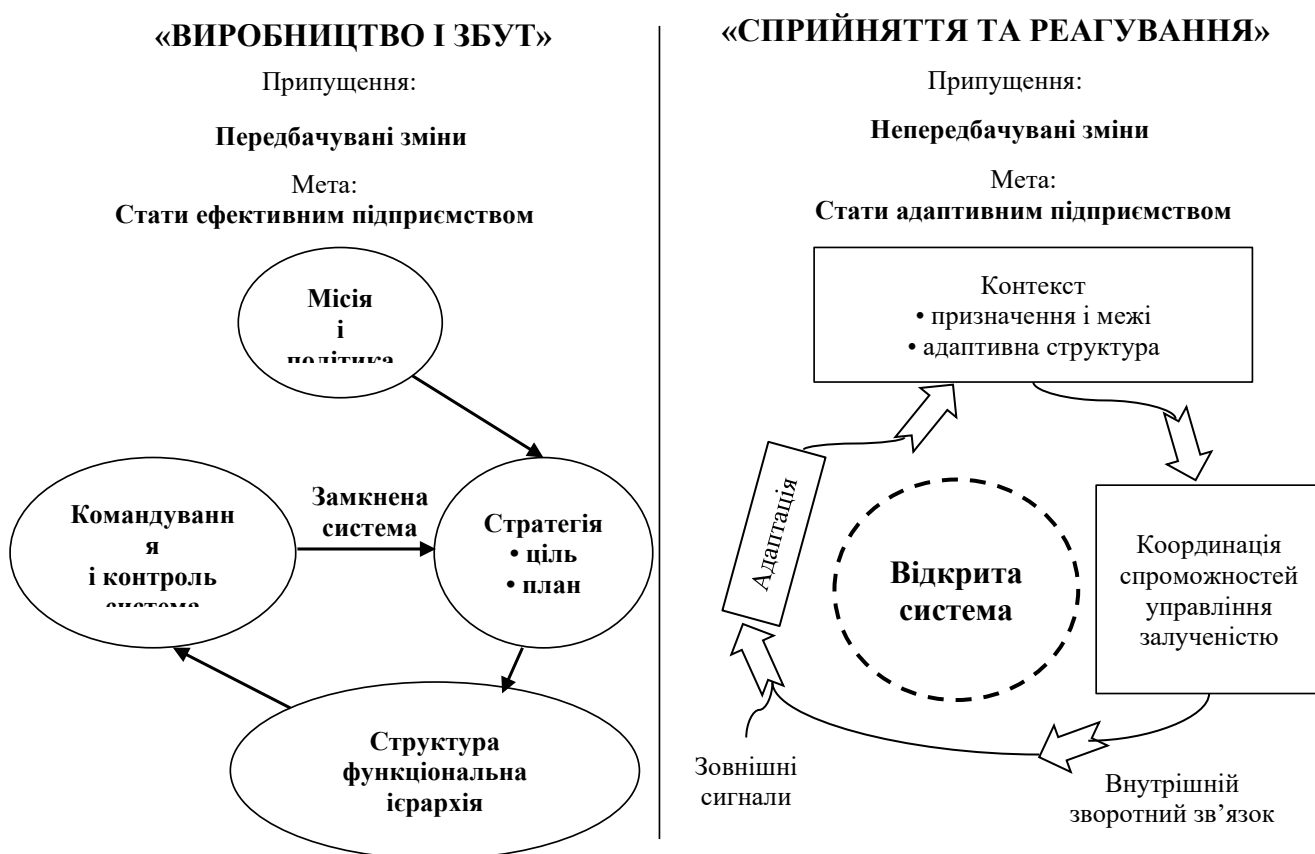


Рис. 1.8. Порівняльна характеристика традиційної та адаптивної моделей функціонування підприємства

Джерело: [58]

Разом з тим, підвищення швидкості реагування та клієнтоорієнтованості потребує не лише зміни управлінської логіки, а й відповідного організаційного оформлення господарських рішень. Практична реалізація адаптаційної стратегії передбачає узгодження обраних напрямів розвитку з внутрішньою архітектурою компанії – розподілом повноважень, структурою команд, механізмами координації та контролю.

У цьому контексті особливого значення набуває класичний підхід А. Чандлера, який обґрунтовує взаємозв'язок між стратегією та організаційною структурою компанії, основні положення якого були сформульовані у праці «Стратегія і структура: розділи з історії американського промислового підприємства» і стали однією з перших системних спроб пояснити логіку стратегічного розвитку підприємств у взаємозв'язку організаційною побудовою [21, с. 13-16]. Ключовим положенням цієї моделі є принцип «структура слідує за стратегією». Відповідно до цього підходу, стратегія визначає довгострокові цілі розвитку компанії, напрями її діяльності та способи розподілу ресурсів, тоді як організаційна структура виступає інструментом реалізації стратегічних рішень. Таким чином, будь-які суттєві зміни у стратегічних орієнтирах компанії мають супроводжуватися відповідними трансформаціями її оргструктури (рис. 1.9) [21, с. 14-15].

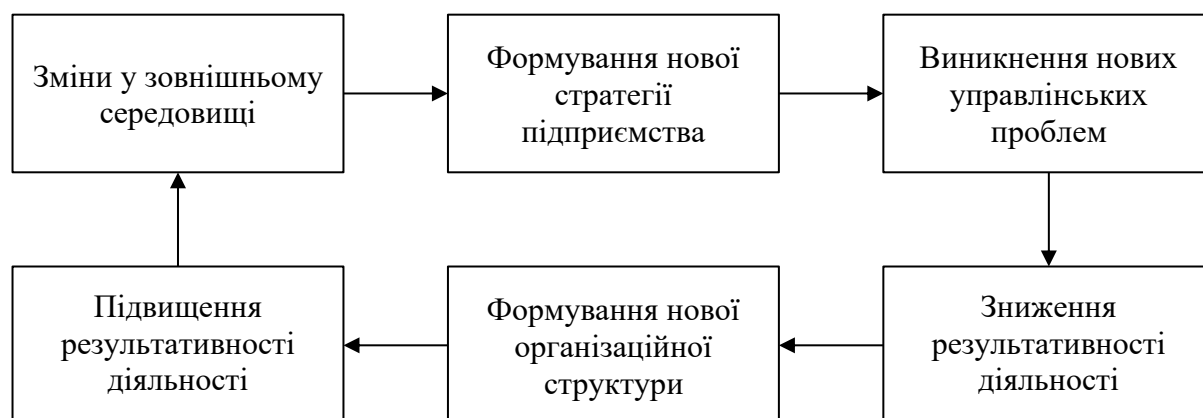


Рис. 1.9. Логіка взаємозв'язку між стратегією та організаційною структурою компанії в моделі А. Чандлера

Джерело: [21, с. 14-15]

У результаті аналізу еволюції великих американських корпорацій, зокрема «DuPont», «General Motors» та інших, А. Чандлер встановив, що стратегічні зміни, такі як диверсифікація продуктового портфеля або вихід на нові ринки, призводили до необхідності трансформації організаційної структури. Саме у відповідь на зростання складності бізнесу виникла багатодивізіональна структура, що передбачає поділ компанії на відносно автономні підрозділи за продуктами або ринками. Така структура дозволяє підвищити ефективність господарювання, покращити координацію діяльності та забезпечити більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища [21, с. 52-70, с. 113-142, с. 160-163].

Узагальнюючи результати своїх досліджень, А. Чандлер виділив послідовну логіку стратегічної адаптації підприємства, що включає три основні етапи:

- 1) формування стратегії – визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища та вибір основних напрямів діяльності;
- 2) організаційна реструктуризація – трансформація організаційної структури підприємства відповідно до обраної стратегії для забезпечення її ефективної реалізації;
- 3) оцінка та коригування – аналіз результативності реалізації стратегії та внесення необхідних змін до організаційної структури або стратегічних орієнтирів.

Таким чином, модель А. Чандлера розглядає стратегічну адаптацію підприємства як послідовний процес узгодження стратегічних цілей із внутрішньою організаційною структурою. Ефективність реалізації стратегії у межах цього підходу безпосередньо залежить від здатності підприємства трансформувати власну систему управління відповідно до нових стратегічних завдань.

З позицій дослідження адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній дана модель має важливе методологічне значення. Незважаючи на те, що вона була сформована на основі аналізу великих корпорацій, її ключові положення залишаються актуальними для сучасних підприємств. У сфері ІТ стратегічна адаптація часто передбачає не лише зміну продуктового портфеля або бізнес-

моделі, але й трансформацію внутрішньої організації компанії, структури команд і механізмів прийняття господарських рішень.

Таким чином, модель А. Чандлера підкреслює, що результативність стратегічних змін безпосередньо залежить від їх організаційного забезпечення та узгодженості зі структурою управління. Водночас розглянуті в підрозділі моделі відрізняються за предметом пояснення: одні акцентують на виборі типу стратегічної поведінки, інші – на процесі стратегічного навчання, розвитку адаптаційного потенціалу або швидкості реагування. З метою систематизації цих підходів та визначення їх прикладної цінності для малих і середніх ІТ-компаній України доцільно узагальнити їх ключові характеристики у зведеній порівняльній таблиці (табл. 1.3).

Узагальнення розглянутих моделей свідчить, що сучасні підходи до формування стратегій адаптації підприємств розкривають окремі аспекти процесу реагування організацій на зміни зовнішнього середовища. Попри значну теоретичну цінність зазначених моделей, їх аналіз дозволяє виявити низку обмежень. Зокрема, окремі підходи мають переважно описовий характер, інші не формалізують процес формування адаптаційної стратегії, або ж не забезпечують комплексного врахування взаємозв'язку між зовнішнім середовищем, ресурсним потенціалом та організаційною структурою підприємства. Крім того, більшість моделей розроблялися без урахування специфіки функціонування малих та середніх підприємств, зокрема ІТ-компаній, діяльність яких характеризується високою динамікою, інноваційністю та залежністю від зовнішніх ринків.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування інтегрованого підходу до розробки адаптаційної стратегії підприємства, який поєднує ключові положення розглянутих теоретичних моделей та враховує специфіку функціонування малих та середніх ІТ-компаній. Запропонована модель передбачає, що формування адаптаційної стратегії підприємства є багаторівневим процесом, який включає взаємопов'язані етапи аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішнього потенціалу, вибору типу стратегічної поведінки, реалізації стратегічних рішень та їх подальшого коригування на основі отриманого досвіду (рис. 1.10).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика моделей формування адаптаційних стратегій
підприємства

Модель	Концептуальна сутність	Ключовий внесок	Обмеження
Типологія стратегічної поведінки підприємств (Р. Майлз, Ч. Сноу)	Розглядає адаптацію як тип стратегічної поведінки	Дає типологію стратегічних реакцій підприємства на зміни середовища	Не враховує динаміку переходів між типами стратегій та обмежено пояснює механізми їх формування
Модель динамічних можливостей (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен)	Адаптація забезпечується через здатність інтегрувати, оновлювати та трансформувати ресурси і компетенції	Пояснює механізми формування довгострокових конкурентних переваг	Складна для практичної операціоналізації та не визначає конкретних організаційних форм реалізації
Контингентний підхід (П. Лоуренс, Дж. Лорш; Л. Дональдсон)	Визначає необхідність узгодження стратегії, структури та процесів із параметрами зовнішнього середовища	Формує ідею залежності стратегічного вибору від умов функціонування підприємства	Не визначає конкретних механізмів адаптації та не пояснює, які саме стратегічні моделі обирає підприємство
Модель адаптивного підприємства (С. Хеккель)	Орієнтує організацію на безперервне відстеження змін і швидке реагування	Акцентує на швидкості адаптації та клієнтоорієнтованості	Недостатньо враховує стратегічну узгодженість і довгострокове планування розвитку
Емерджентна модель формування стратегії (Г. Мінцберг)	Стратегія формується як результат поєднання запланованих рішень і емерджентних дій	Відображає процес стратегічного навчання та адаптації в умовах невизначеності	Недостатньо формалізує процес управління адаптацією та ускладнює прогнозування стратегічних результатів
Модель взаємозв'язку стратегії та структури	Обґрунтовує залежність організаційної структури підприємства від обраної стратегії	Показує роль організаційної архітектури у реалізації стратегії	Має статичний характер і обмежено враховує динамічні зміни середовища

Джерело: складено автором на основі [99;151; 12; 87]



Рис. 1.10. Інтегрована модель формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній

Джерело: складено автором

На *першому* етапі здійснюється діагностика зовнішнього середовища, що передбачає ідентифікацію ключових факторів невизначеності, ризиків та можливостей, які впливають на діяльність компанії. Особлива увага приділяється таким параметрам, як динаміка ринку, рівень конкуренції, технологічні зміни та інституційні обмеження. *Другий* етап передбачає оцінку внутрішнього адаптаційного потенціалу компанії, включаючи ресурсну базу, рівень розвитку компетенцій, організаційну структуру, гнучкість бізнес-процесів та здатність до інновацій. На *третьому* етапі здійснюється вибір типу адаптаційної стратегії, який визначається на основі співвідношення зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей компанії підприємства. У межах дослідження виділяються різні стратегічні траєкторії розвитку підприємств, зокрема стабілізаційні, експансивні та адаптивні моделі поведінки, що узгоджується з результатами кластерного аналізу. Вибір зазначених стратегічних траєкторій реалізується через використання

відповідних механізмів зростання, зокрема поєднання органічних і неорганічних стратегій, що дозволяє компаніям підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища [240, с. 10-12]. *Четвертий* етап включає реалізацію адаптаційної стратегії, яка передбачає трансформацію організаційної структури, перерозподіл ресурсів, впровадження інноваційних рішень та адаптацію бізнес-процесів відповідно до обраного стратегічного напрямку. *Завершальним* етапом є моніторинг і коригування стратегії, що базується на принципах емерджентності та безперервного організаційного навчання. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності прийнятих рішень, формування зворотного зв'язку та уточнення стратегічних орієнтирів.

Запропонований нами підхід дозволяє розглядати адаптаційну стратегію не як статичний план дій, а як динамічну систему управління розвитком компанії, що формується в процесі взаємодії внутрішніх можливостей організації із зовнішніми викликами. Узагальнення існуючих моделей формування стратегій засвідчило, що кожна з них акцентує увагу на окремих аспектах адаптації, проте не забезпечує комплексного підходу до оцінки результативності адаптаційних процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки методичних підходів, які дозволяють не лише формувати адаптаційні стратегії, але й оцінювати їх ефективність в умовах високої невизначеності та динамічних змін середовища. Це створює теоретико-методологічну основу для подальшого емпіричного дослідження адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній та обґрунтовує перехід до розробки методики оцінки їх ефективності, що розглядається у наступному підрозділі дисертації.

1.3. Методика оцінки ефективності адаптаційних стратегій ІТ-компаній

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, стрімкого розвитку цифрових технологій і посилення конкуренції на глобальному ринку сам факт наявності стратегії адаптації в компанії ще не гарантує її результативність. Саме тому виникає потреба у розробленні науково обґрунтованої методики оцінки ефективності таких стратегій [155].

Оцінка ефективності адаптаційної стратегії дозволяє визначити не лише рівень досягнення поставлених цілей, а й ступінь відповідності обраного стратегічного курсу викликам ринкового середовища, технологічним трендам та внутрішньому потенціалу компанії. Особливої актуальності ця проблема набуває для ІТ-сфери, де висока динаміка змін вимагає постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління [82].

Оцінка ефективності обраної стратегії є важливим етапом ефективного господарювання, що дозволяє визначити результативність прийнятих рішень, відповідність обраної стратегії змінам зовнішнього середовища та її вплив на довгострокову конкурентоспроможність організації [162; 135].

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових підходів до оцінки ефективності стратегій компаній, кожен з яких відображає певний зріз її діяльності та спирається на відповідну систему критеріїв та індикаторів. Залежно від методологічної орієнтації, оцінювання може базуватися на фінансових результатах, стратегічній узгодженості, гнучкості організації або відповідності контексту функціонування підприємства [111; 80].

Сучасні наукові дослідження свідчать про активний розвиток підходів до оцінювання ефективності стратегій підприємств у контексті цифрової трансформації та впровадження технологій штучного інтелекту [233, с. 347–350]. Зокрема, у сучасних умовах ефективність стратегії розглядається як багатовимірна категорія, що включає не лише фінансові результати, але й здатність підприємства до адаптації, швидкість трансформаційних процесів та рівень використання цифрових технологій у системі управління. Це зумовлює необхідність переходу від статичних до динамічних моделей оцінювання, які враховують зміни параметрів діяльності підприємства у часі та вплив факторів зовнішнього середовища [161; 98].

Класичний фінансовий підхід є одним із найпоширеніших та найдавніших підходів до оцінки ефективності. Його теоретична основа ґрунтується на припущенні, що результативність реалізованої стратегії повинна знаходити безпосереднє відображення у фінансових показниках діяльності компанії. Цей

підхід широко використовується у практиці стратегічного контролю та інвестиційного аналізу [133].

Методологія фінансового підходу передбачає аналіз ключових фінансових індикаторів, які характеризують прибутковість, ліквідність, рентабельність і вартість бізнесу. Як відомо, до таких показників, зокрема, належать:

- чистий прибуток – інтегральна оцінка кінцевого фінансового результату діяльності підприємства;
- рентабельність активів (ROA) – відображає ефективність використання всього наявного майна для отримання прибутку;
- рентабельність власного капіталу (ROE) – демонструє прибутковість інвестицій власників компанії;
- коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) – оцінює доцільність капіталовкладень у стратегічні проєкти;
- економічна додана вартість (EVA) – враховує вартість капіталу, необхідного для реалізації стратегії, і дає змогу оцінити реальне створення цінності для акціонерів.

Перевагами цього підходу є об'єктивність, точність і доступність інформаційної бази (фінансова звітність), а також можливість порівняльного аналізу між компаніями. Водночас, він має низку істотних обмежень. Насамперед, класичний фінансовий підхід ігнорує нефінансові чинники, що відіграють вирішальну роль у забезпеченні стратегічної стійкості – такі як інноваційність, гнучкість, задоволеність клієнтів або репутація бренду. Крім того, він фокусується переважно на ретроспективній оцінці, тоді як у сучасних умовах існує об'єктивна потреба в орієнтації на майбутні результати, що суттєво обмежує його застосування в IT-секторі [81].

Стратегічний підхід до оцінки ефективності стратегій орієнтований не лише на фінансові результати, а й на ступінь досягнення стратегічних цілей компанії, відповідність обраної стратегії зовнішньому середовищу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Він ґрунтується на системному баченні

організації як складної динамічної структури, що взаємодіє з мінливим середовищем та змушена адаптувати свою поведінку відповідно до стратегічних викликів (рис. 1.11) [78].

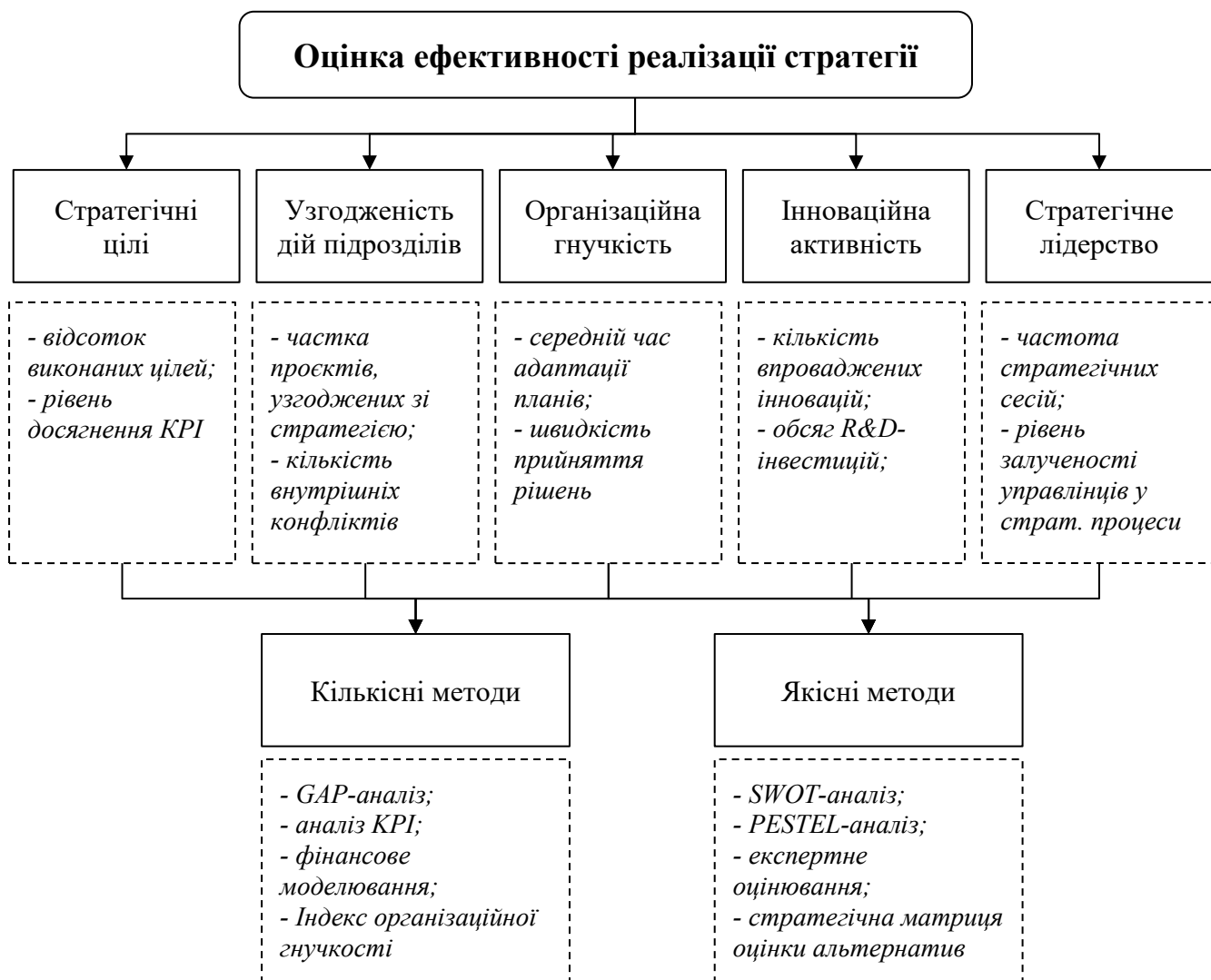


Рис. 1.11. Структурно-логічна модель оцінки ефективності стратегії компанії

Джерело: розроблено автором

Основними критеріями ефективності в межах стратегічного підходу виступають:

- ступінь реалізації стратегічних цілей (як кількісних, так і якісних), визначених у стратегічних документах компанії;
- узгодженість дій структурних підрозділів з генеральною стратегією підприємства;

- організаційна гнучкість, тобто здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- інноваційна активність, що забезпечує потенціал до зростання;
- стратегічне лідерство.

Для здійснення оцінки в межах стратегічного підходу використовуються як якісні, так і кількісні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- 1) SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- 2) PESTEL-аналіз (оцінка впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів);
- 3) GAP-аналіз (визначення розриву між бажаним і фактичним станом реалізації стратегії);
- 4) стратегічна матриця оцінки альтернатив;
- 5) експертне оцінювання ефективності програм.

Перевагою стратегічного підходу є його спрямованість на майбутнє, інтегрованість із процесами стратегічного планування та управління змінами. Крім того, він дозволяє враховувати фактори, які складно виміряти фінансово, але які істотно впливають на довгострокову ефективність (зокрема, репутацію, інноваційність, бренд-капітал, корпоративну культуру). Проте, серед недоліків підходу слід назвати його суб'єктивність, залежність від експертних оцінок, а також складність верифікації результатів. Оцінка досягнення стратегічних цілей часто потребує тривалого періоду спостереження, що ускладнює оперативний контроль [103]. Очевидно для ІТ-компаній стратегічний підхід є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє враховувати інноваційну спрямованість, швидкість масштабування, рівень взаємодії з користувачами, а також здатність компанії до стратегічного повороту у разі змін ринкової ситуації [80; 82].

Інтегрований підхід до оцінки ефективності стратегії, найяскравішим представником якого є система збалансованих показників (*Balanced Scorecard*, BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном у 1990-х роках, є одним із найбільш комплексних і системних інструментів. Він поєднує в собі як фінансові,

так і нефінансові індикатори господарської діяльності, що дозволяє здійснювати оцінювання ефективності з урахуванням багатьох вимірів діяльності підприємства (рис. 1.12).

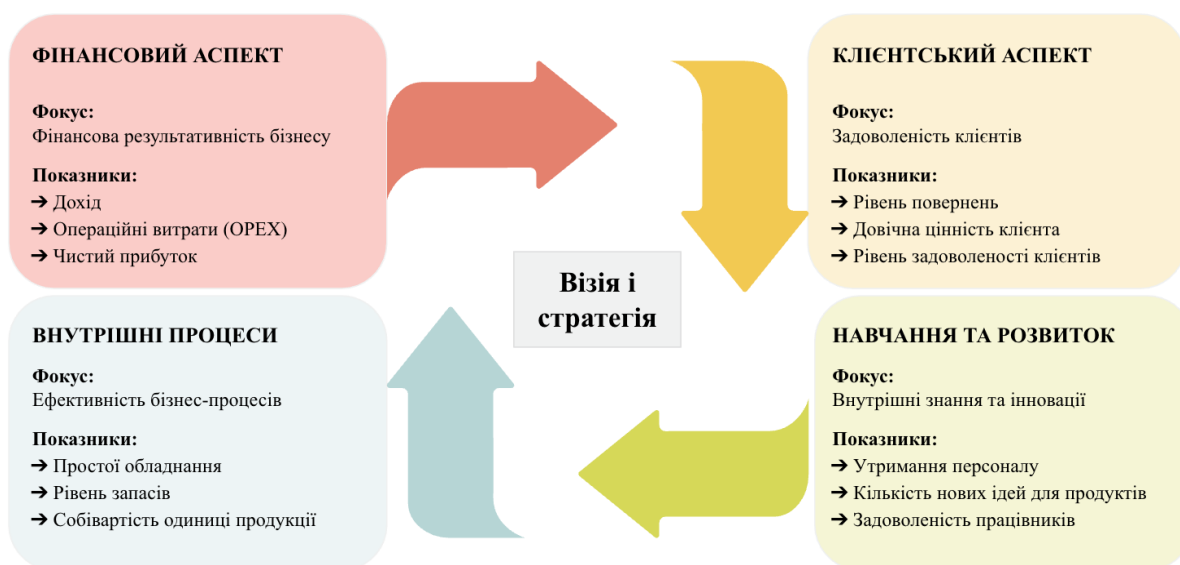


Рис. 1.12. Система збалансованих показників (BSC)

Джерело: [80]

Основна ідея підходу полягає в тому, що фінансові показники не можуть повною мірою відображати ефективність стратегії, особливо в умовах високої динаміки та невизначеності. Тому автори запропонували чотири стратегічні перспективи оцінки:

- 1) фінансова перспектива – класичні індикатори прибутковості, доходів, рентабельності та економічної вартості;
- 2) клієнтська перспектива – рівень задоволеності клієнтів, лояльність, частка ринку, індекс споживчого сприйняття (NPS);
- 3) внутрішні бізнес-процеси – ефективність операцій, інноваційні цикли, управління якістю, оптимізація витрат;
- 4) навчання та розвиток (інновації) – розвиток персоналу, інституційна здатність до змін, знаннявий потенціал, цифрова трансформація.

Збалансована система показників має низку важливих функцій: вона поєднує стратегічне планування, операційний контроль, систему мотивації та стратегічну комунікацію між підрозділами. Серед переваг підходу можна відзначити

інтеграцію короткострокових та довгострокових цілей; орієнтацію не лише на результат, а й на процес досягнення; формування єдиної мови стратегічного управління в межах організації. Однак система BSC вимагає високого рівня зрілості системи, значних витрат часу й ресурсів на побудову індикаторів, стратегічних карт і регулярний моніторинг [81].

Для ІТ-компаній збалансована система показників є надзвичайно актуальною завдяки гнучкості її структури та можливості включати специфічні метрики: частоту релізів, time-to-market, ефективність Agile-команд, задоволеність користувачів цифровим продуктом тощо. Це дозволяє зберегти баланс між інноваційною динамікою та стратегічною керованістю.

Контингентний підхід, сутність якого полягає у визнанні залежності економічної поведінки підприємства від конкретних умов його функціонування, сформувався в межах теорії організацій у середині ХХ ст. як відповідь на обмеженість універсальних моделей формування стратегії. Його центральним положенням є необхідність забезпечення відповідності між організаційною стратегією, внутрішніми параметрами підприємства та характеристиками зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на результативність його діяльності (рис. 1.13). Згідно із зазначеним підходом, стратегія, яка є ефективною для одного підприємства в конкретному контексті, може виявитися неефективною для іншого – навіть за схожих внутрішніх параметрів. Відтак, оцінювання ефективності передбачає врахування таких чинників, як:

- характеристика ринку (турбулентність, конкурентність, насиченість);
- технологічний рівень галузі;
- організаційна структура підприємства (централізована чи децентралізована);
- розмір і стадія розвитку компанії;
- корпоративна культура та комунікаційна система;
- ступінь взаємозалежності підрозділів.



Рис. 1.13. Модель контингентного підходу до оцінки ефективності стратегії компанії

Джерело: розроблено автором

Перевагою підходу є його гнучкість, адаптивність до реальних умов і можливість прогнозування ефективності. Він дозволяє розглядати ефективність стратегії не ізольовано, а в тісному зв'язку з оточенням і структурними особливостями організації. Водночас, обмеженням контингентного підходу є складність кількісної операціоналізації змінних, що описують середовище, та необхідність широкого кола експертної інформації. Крім того, ефективність оцінки значною мірою залежить від точності побудови відповідних моделей та інтерпретації результатів [36].

У випадку ІТ-компаній контингентний підхід набуває особливої цінності, оскільки ця галузь характеризується високою динамікою середовища, частими змінами технологічних стандартів, тиском з боку глобальної конкуренції та

вимогами до швидкої адаптації бізнес-моделі. Здатність стратегії відповідати цим умовам - ключовий чинник її ефективності.

Як свідчить порівняльний аналіз, кожен із розглянутих підходів має свої методологічні переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх комбінованого використання у процесі оцінювання ефективності адаптаційної стратегії в умовах високої динаміки ІТ-галузі (табл. 1.4).

У науковій та прикладній літературі загальновизнаними залишаються класичні підходи до оцінки ефективності стратегій, зокрема фінансовий, стратегічний, інтегрований та контингентний. Однак, при їх прямому застосуванні до компаній, що функціонують у сфері інформаційних технологій, виникає низка методологічних та практичних обмежень. Це обумовлено особливою природою ІТ-сектору, який суттєво відрізняється від традиційних секторів економіки своїми структурними, динамічними та ресурсними характеристиками.

По-перше, ІТ-сектор характеризується надзвичайно високою динамікою змін, що охоплює не лише технології, а й ринкові вимоги, бізнес-моделі, правове поле та очікування споживачів. Це означає, що стратегічні рішення в ІТ-компаніях приймаються в умовах постійної невизначеності та швидкоплинності зовнішнього середовища. Застосування традиційних підходів, які часто орієнтовані на ретроспективний аналіз і статичні показники, втрачає свою релевантність, оскільки не дозволяє адекватно відобразити рівень адаптації компанії до таких змін. У цьому контексті особливої актуальності набуває оцінювання організаційної гнучкості, швидкості прийняття рішень та здатності до коригування стратегічної траєкторії розвитку.

По-друге, висока інноваційна спрямованість ІТ-компаній вимагає переорієнтації системи оцінювання з результатів на процеси, що створюють передумови для довгострокового успіху. У традиційних підходах ключовими залишаються показники прибутковості, рентабельності та ефективності поточної діяльності. Натомість у сфері інформаційних технологій вагоме значення мають індикатори, що характеризують інноваційну активність, наприклад: частка витрат на R&D, кількість запускених MVP, кількість ітерацій оновлення продукту, рівень

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності стратегій підприємств

Критерій порівняння	Класичний фінансовий підхід	Стратегічний підхід	Інтегрований підхід (Balanced Scorecard)	Контингентний підхід
<i>Концептуальна основа</i>	Оцінювання результативності на основі фінансових показників	Визначення досягнення стратегічних цілей та реалізації місії	Комплексна система стратегічних індикаторів у чотирьох площинах	Залежність ефективності від відповідності стратегії контексту функціонування
<i>Тип індикаторів</i>	Переважно кількісні (прибуток, рентабельність)	Кількісні та якісні (досягнення цілей, гнучкість, інноваційність)	Збалансовані фінансові та нефінансові (KPI, NPS, TTM)	Контекстуально визначені (організаційна структура, ринок, технології)
<i>Типові методи оцінки</i>	ROI, ROA, ROE, EVA, аналіз фінансової звітності	SWOT, PESTEL, GAP-аналіз, експертне оцінювання	Побудова стратегічної карти, визначення KPI, scorecards	Факторний аналіз, діагностичні матриці, порівняльний аналіз кейсів
<i>Переваги</i>	Об'єктивність, простота розрахунків, доступність даних	Орієнтація на майбутнє, стратегічна узгодженість, адаптивність	Інтеграція стратегічного управління, процесів і цілей	Гнучкість, врахування специфіки середовища, адаптаційність
<i>Обмеження</i>	Ігнорування нефінансових чинників, фокус на минулому	Складність операціоналізації, суб'єктивність оцінювання	Інституційна складність впровадження, потреба в ресурсах	Висока залежність від якісних оцінок і контексту, складність інтерпретації
<i>Релевантність для IT-компаній</i>	Обмежена (високий ризик викривлення результатів у період зростання)	Висока (здатність враховувати стратегічні зміни)	Дуже висока (адаптована до IT-індикаторів і інноваційного середовища)	Висока (дозволяє адаптувати стратегію до умов швидких змін у галузі)

Джерело: розроблено автором

патентної активності тощо. Стратегії ІТ-компаній зазвичай зорієнтовані не на збереження конкурентних переваг, а на їх безперервне оновлення, що вимагає відповідних інструментів оцінки.

Третім важливим аспектом є домінування нематеріальних активів у структурі ресурсного потенціалу ІТ-компаній. На відміну від промислових підприємств, для яких характерні значні фізичні або капітальні ресурси, більшість ІТ-організацій базується на інтелектуальному капіталі, експертних знаннях, кваліфікації персоналу та програмних розробках. Це ускладнює застосування класичних фінансових індикаторів для оцінки ефективності стратегій, оскільки вони не враховують реальну вартість знань, корпоративної культури, внутрішньої мотивації працівників та технологічних компетенцій. В умовах цифрової економіки оцінка ефективності повинна включати показники, що відображають ефективність управління людським капіталом, розвиток внутрішньої експертизи, швидкість накопичення й використання знань.

Крім того, значна частина ІТ-продуктів має короткий життєвий цикл, що обумовлює потребу в постійному оновленні продуктової лінійки та стратегічних підходів. У таких умовах застосування стратегій довгострокової стабільності стає неактуальним. Натомість вимагається оцінка гнучких стратегій, адаптивності продуктових команд, швидкості виходу на ринок та спроможності до швидкої валідації гіпотез. Показники, що базуються на щорічному або квартальному циклі оцінки, можуть бути надто інерційними для таких компаній.

Нарешті, важливим фактором є те, що багато ІТ-компаній, особливо стартапи або SaaS-платформи, можуть функціонувати протягом тривалого часу без прибутку або з мінімальними фінансовими результатами. Вони цілеспрямовано інвестують у масштабування, маркетинг, розробку продукту та захоплення ринку, орієнтуючись на майбутнє зростання, а не на поточний прибуток. У такому випадку традиційні фінансові метрики не тільки втрачають свою інформативність, але й можуть дати хибну інтерпретацію щодо успішності або ефективності стратегії. Це вимагає залучення альтернативних методів стратегічного моніторингу, наприклад, аналізу

користувацької бази, метрик утримання клієнтів, швидкості зростання, LTV/CAC-співвідношення тощо.

У зв'язку з вищезазначеними факторами постає необхідність у використанні таких підходів до оцінки ефективності адаптаційних стратегій, які б відповідали галузевій специфіці ІТ-сектору, його внутрішній логіці розвитку та динаміці ринкових умов. Зважаючи на це, сучасна управлінська практика дедалі частіше звертається до галузевих методик і фреймворків, які були спеціально розроблені або адаптовані для потреб високотехнологічних компаній. Ці методики дозволяють враховувати не лише традиційні фінансові результати, а й такі критично важливі аспекти, як стратегічна гнучкість, інноваційна спроможність, клієнтська орієнтація та здатність до масштабування в умовах невизначеності.

Серед таких методик особливу увагу в сучасній ІТ-практиці привертає OKR (Objectives and Key Results) – система управління за цілями і ключовими результатами, що поєднує стратегічне планування з гнучким контролем виконання. Методика була розроблена ще у 1970-х роках в «Intel», а згодом адаптована для масштабного використання в таких інноваційних компаніях, як «Google», «LinkedIn», «Twitter», «Spotify», де вона стала основним інструментом стратегічного розвитку в швидкозмінному середовищі [34].

Концепція OKR полягає у чіткому формулюванні стратегічної мети – якісного, надихаючого орієнтира, що визначає напрям розвитку, та ключових результатів – кількісних або бінарних індикаторів, які об'єктивно демонструють ступінь досягнення цієї мети. Кожна ціль супроводжується 2-5 ключовими результатами, які є вимірюваними, амбітними та досяжними в межах обраного періоду (зазвичай кварталу) (рис. 1.14).

Методика OKR застосовується на всіх рівнях організації – від стратегічного до операційного. Вона забезпечує горизонтальну та вертикальну узгодженість, прозорість цілей між підрозділами та залученість співробітників у реалізацію стратегічного бачення компанії. У контексті ІТ-компаній OKR дозволяє створювати адаптивні стратегічні рамки, що швидко оновлюються у відповідь на зміни в ринку, клієнтській поведінці або технологічному ландшафті.

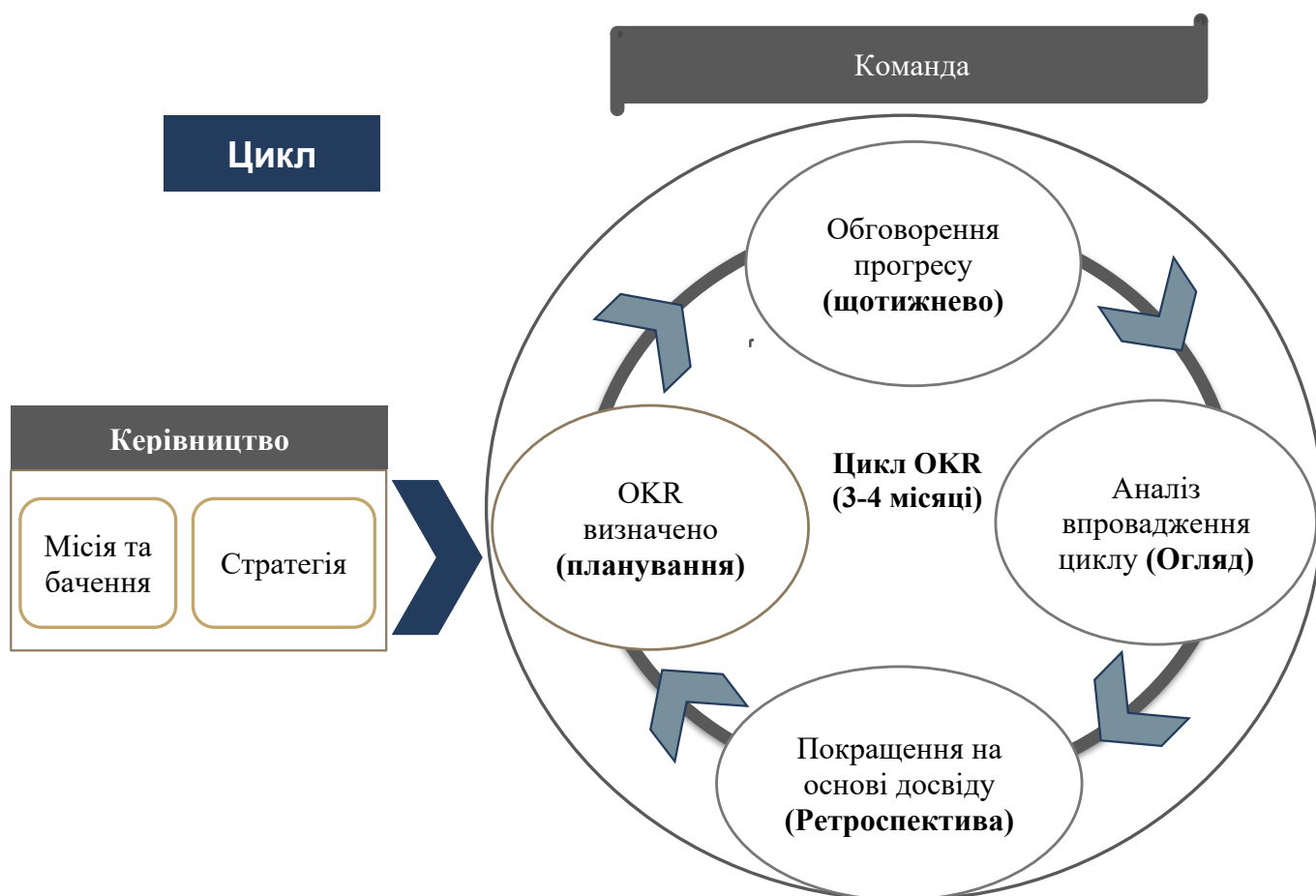


Рис. 1.14. Структурна модель концепції OKR

Джерело: розроблено автором на основі [171]

Серед основних переваг цієї методики варто виокремити:

- можливість оперативної валідації стратегічних гіпотез (особливо важливо для стартапів і продуктових команд);
- підвищення відповідальності команд через самостійне формулювання тактичних цілей, що узгоджуються зі стратегічними;
- системну вбудованість зворотного зв'язку завдяки регулярним рев'ю OKR-циклів;
- інтегрованість з іншими гнучкими інструментами планування і розвитку (Scrum, Kanban, Agile Portfolio Management).

У науковій літературі OKR розглядається як елемент стратегічного контролю в гнучкому середовищі, що дозволяє поєднувати орієнтацію на результат з високим рівнем адаптивності [34; 175]. Методика також знаходить підтримку в працях з

організаційного розвитку та цифрової трансформації, де її відзначають як основу цифрово-гнучкої моделі [113].

Таким чином, OKR є ефективним інструментом реалізації та оцінювання адаптаційної стратегії в ІТ-компаніях, що функціонують у динамічному, інноваційно-насиченому середовищі. Її перевагою є не лише можливість оцінити результативність виконання стратегічних цілей, але й здатність інтегруватися з гнучкими підходами до управління, такими як Agile, Lean та DevOps, створюючи синергію стратегічного мислення та тактичної гнучкості.

Разом з тим, використання OKR як інструменту оцінювання потребує методологічного доповнення у контексті комплексного аналізу ефективності адаптаційних стратегій. Це зумовлено тим, що OKR орієнтована, передусім, на досягнення цілей і вимірювання їх результативності, однак не охоплює повною мірою багатовимірність адаптаційних процесів, що включають фінансові, ринкові, інноваційні та організаційні аспекти діяльності підприємства.

У зв'язку з цим, у дисертації запропоновано авторський підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, який поєднує цільовий (OKR-орієнтований) та індикаторний підходи. Така інтеграція дозволяє, з одного боку, врахувати рівень досягнення стратегічних цілей компанії, а з іншого – оцінити структурні зміни у її розвитку та здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища (рис. 1.15).

Запропонована методика базується на поетапному підході до оцінювання, що передбачає:

- визначення об'єкта оцінювання, яким виступає адаптаційна стратегія компанії як система господарських рішень та управлінських дій;
- формування системи показників, що відображають ключові аспекти адаптації компанії;
- групування показників за функціональними блоками відповідно до специфіки діяльності ІТ-компаній;

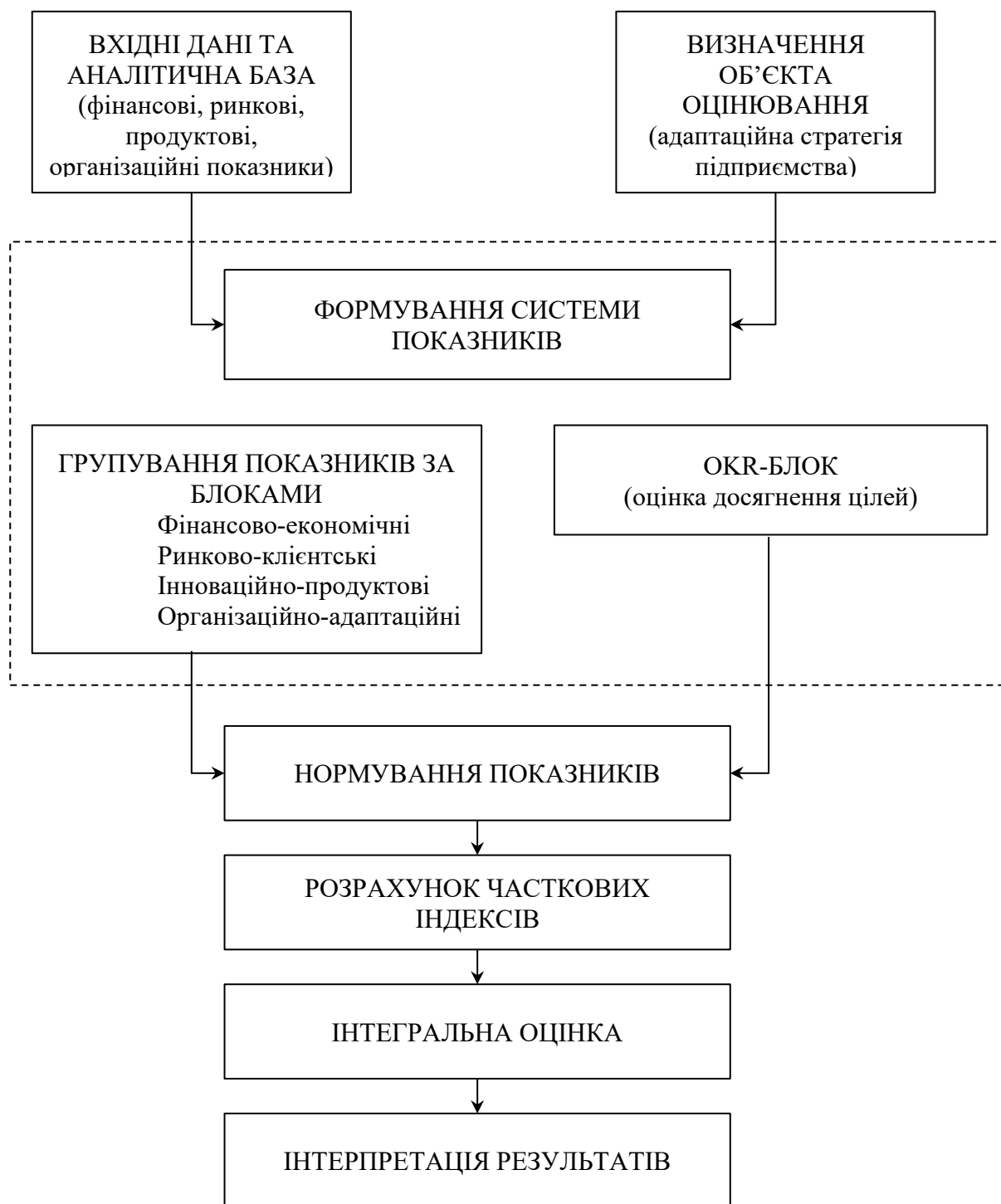


Рис. 1.15. Структурно-логічна схема авторської методики оцінювання ефективності адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

- нормування показників з метою забезпечення їх порівнянності;
- розрахунок інтегрального показника ефективності адаптаційної стратегії;
- інтерпретацію отриманих результатів та їх використання для прийняття господарських рішень.

Система показників у межах методики сформована з урахуванням галузевої специфіки ІТ-сектору та включає такі основні блоки: фінансово-економічний, ринково-клієнтський, інноваційно-продуктовий та організаційно-адаптаційний. Кожен із зазначених блоків відображає окремий аспект адаптаційної здатності компанії та дозволяє комплексно оцінити ефективність реалізованої стратегії.

Фінансово-економічний блок характеризує результати діяльності компанії з позицій прибутковості, динаміки доходів та ефективності використання ресурсів. Ринково-клієнтський блок відображає позиції компанії на ринку, рівень задоволеності клієнтів та здатність до утримання клієнтської бази. Інноваційно-продуктовий блок охоплює показники, пов'язані з розробкою нових продуктів, швидкістю їх виведення на ринок та рівнем технологічного розвитку. Організаційно-адаптаційний блок відображає внутрішню гнучкість компанії, ефективність бізнес-процесів та здатність до організаційного навчання.

З метою забезпечення порівнянності різнорідних показників у межах методики застосовується процедура їх нормування, що дозволяє привести всі індикатори до єдиної шкали вимірювання. Подальше агрегування показників здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності адаптаційної стратегії, який відображає узагальнену оцінку результативності стратегічної адаптації компанії.

Інтерпретація значення інтегрального показника здійснюється на основі визначених порогових значень, що дозволяє ідентифікувати рівень ефективності адаптаційної стратегії як низький, середній або високий. Це, у свою чергу, створює основу для формування рекомендацій щодо коригування стратегічних рішень та підвищення адаптаційної спроможності компанії.

Таким чином, запропонована методика забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій, поєднуючи цільову орієнтацію стратегічного розвитку з системним аналізом результатів діяльності компанії. Її використання дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, але й виявити напрями подальшого стратегічного розвитку в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Зазначений підхід формує методологічну основу подальшого дослідження адаптаційних процесів у малих та середніх ІТ-компаніях та створює передумови для проведення емпіричного аналізу ефективності їх стратегічної поведінки. Зокрема, розроблена методика буде використана у наступних розділах дисертації для оцінювання адаптаційних характеристик компаній, виявлення закономірностей їх розвитку та обґрунтування типів адаптаційних стратегій в умовах сучасних викликів.

Висновки до Розділу 1.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що сучасна парадигма стратегічного розвитку зазнає суттєвої трансформації під впливом зростаючої невизначеності, динамічності та складності зовнішнього середовища, характерних для умов функціонування економіки України. Перехід від відносно стабільних умов господарювання до середовища, що відповідає характеристикам VUCA- та BANI-парадигм, зумовлює обмеженість традиційних підходів до стратегічного планування, які базуються на передбачуваності та довгостроковій стабільності. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «стратегія» дозволило обґрунтувати її еволюцію від жорстко формалізованого плану дій до динамічної системи господарських рішень, орієнтованої на безперервну адаптацію компаній до змін середовища. У цьому контексті уточнено економічну сутність адаптаційної стратегії як комплексної системи стратегічних рішень і механізмів організаційного реагування, спрямованих на забезпечення гнучкості, стійкості та довгострокової резильєнтності підприємства. Визначено ключові принципи її формування, зокрема гнучкість, децентралізацію прийняття рішень, безперервне навчання, стратегічне передбачення та орієнтацію на цінності, а також структурні складові, що формують цілісну логіку адаптаційного функціонування й розвитку.

Поглиблений аналіз моделей формування стратегій засвідчив, що в сучасній теорії відсутній універсальний підхід, здатний забезпечити ефективну адаптацію компаній в умовах високої турбулентності. Розглянуті наукові концепції – контингентний підхід, модель Р. Майлза і Ч. Сноу, емерджентна стратегія Г. Мінцберга, концепція динамічних можливостей, модель адаптивного підприємства та підхід А. Чандлера – відображають різні аспекти процесу стратегічної адаптації, акцентуючи увагу на відповідності внутрішніх параметрів організації зовнішньому середовищу, типах стратегічної поведінки, ролі навчання та гнучкості у формуванні стратегічних рішень. Водночас їх фрагментарний характер та орієнтація на окремі аспекти функціонування компанії обмежують можливості їх

комплексного застосування, особливо для малих та середніх ІТ-компаній, які функціонують в умовах поєднання технологічної динаміки, кадрових ризиків та глобальної конкуренції. Це обґрунтовує доцільність формування інтегрованого підходу до побудови адаптаційної стратегії, що поєднує переваги різних моделей та враховує взаємозв'язок зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та організаційної структури підприємства.

У процесі дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності стратегій встановлено, що традиційні інструменти оцінки, зокрема фінансовий, стратегічний, інтегрований та контингентний підходи, не повною мірою відповідають специфіці функціонування малих та середніх ІТ-компаній. Це зумовлено високою часткою нематеріальних активів, швидкістю технологічних змін, залежністю від людського капіталу та необхідністю оперативного прийняття рішень в умовах невизначеності. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність розробки авторського методичного підходу, який поєднує цільову орієнтацію стратегічного розвитку (зокрема, концепцію OKR) із системою індикаторного оцінювання. Запропонована методика базується на використанні багатовимірної системи показників, їх нормуванні та інтеграції в узагальнений показник ефективності, що дозволяє врахувати як результативність діяльності компанії, так і рівень її адаптивності. Таким чином, сформовано методологічну основу для подальшого емпіричного дослідження та оцінювання ефективності адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, що забезпечує можливість виявлення закономірностей їх стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів.

Отримані результати дозволили удосконалити теоретико-методичні засади формування адаптаційної стратегії компанії шляхом обґрунтування її як динамічної багаторівневої системи стратегічного управління, що інтегрує аналітичні, цільові та адаптаційні механізми реагування на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ІТ-КОМПАНІЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: КОНКУРЕНТНИЙ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР

2.1. Оцінка рівня конкуренції та структури ринку ІТ-послуг

На тлі системної економічної кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році, ІТ-сектор України продемонстрував виняткову стійкість та адаптивність. Завдяки глобальній орієнтації, гнучким формам організації праці та низькій залежності від фізичної інфраструктури, сектор зміг не лише уникнути глибокого спаду, а й забезпечити вагомий внесок у стабілізацію зовнішньоекономічної діяльності країни [92].

У межах даного дослідження об'єктом аналізу виступає ІТ-сектор України, під яким розуміється сукупність суб'єктів господарювання, що функціонують у сфері інформаційних технологій та належать до секцій 62 «Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність» і 63 «Надання інформаційних послуг», відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). Такий підхід забезпечує можливість чіткого статистичного окреслення продуктових меж сектору, що є необхідною передумовою для здійснення кількісного та структурного аналізу, та для оцінки адаптаційних стратегій малих і середніх ІТ-компаній [202; 202].

Використання саме терміну «ІТ-сектор» є науково обґрунтованим з огляду на те, що:

- поняття «галузь» у вітчизняній економічній та статистичній практиці має переважно промисловий контекст і застосовується до технологічно однорідних видів діяльності, тоді як ІТ включає як виробничі, так і сервісні компоненти;
- поняття «сфера» є надто широким і охоплює не лише економічну діяльність, а й освітню, наукову, правову та культурну складові, що виходить за межі поставлених у дослідженні завдань;

– «сектор» як економічна категорія відображає сукупність підприємств та організацій, об'єднаних спільною ринковою функцією, та дозволяє проводити аналіз ринкової концентрації, структурних характеристик і динаміки розвитку.

Таким чином, у роботі під ІТ-сектором розуміється структурно визначена частина національної економіки, яка охоплює усіх суб'єктів господарювання, що здійснюють економічну діяльність у сфері інформаційних технологій у межах визначених статистичних кодів КВЕД, і яка є предметом емпіричного дослідження у подальших розділах [202].

Для повноти аналізу важливо розглянути не лише продуктиві межі сектору, а й змістовні зміни в його функціонуванні. З огляду на це, логічним кроком є розгляд провідних тенденцій, що формують «сучасне обличчя» ІТ-сектору. Так, у період 2019-2024 рр. спостерігалось стале зростання обсягів експорту ІТ-послуг. Загальний приріст становив +54,5 %, збільшившись із 4,2 млрд дол США у 2019 р. до 6,4 млрд дол США у 2024 році. При цьому ІТ-послуги істотно наростили свою частку в структурі експорту послуг: з 23,9 % у 2019 році до 37,4 % у 2024 році. Частка ІТ-послуг у загальному експорті товарів і послуг також зросла - з 6,6 % у 2019 р. до 11,5 % у 2024 р. (рис. 2.1).

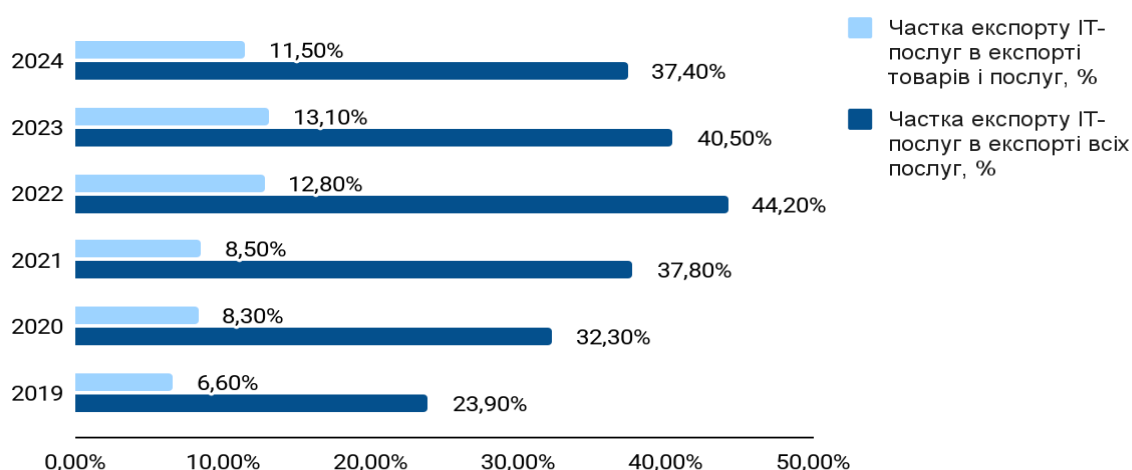


Рис. 2.1. Динаміка частки ІТ-послуг у структурі експорту України

Джерело: розроблено автором на основі [227; 228]

Найвищого рівня частка ІТ-послуг у експорті послуг досягла у 2022 році – 44,2%, що є свідченням ролі сектору як стабілізаційного чинника в період пікової турбулентності національної економіки. Попри незначне зниження цього

показника у наступні роки (до 37,4% у 2024 р.), позиції ІТ-сектору залишаються провідними серед усіх сервісних ринків.

Згідно з даними Національного банку України, у 2024 р. ІТ-сектор увійшов до п'ятірки провідних експортних секторів за часткою в структурі ВВП, поступаючись лише аграрному сектору. Частка ІТ-послуг у ВВП України становила 3,4 % у 2024 р., що є зниженням порівняно з піковим значенням у 4,5 % у 2022 р. Це можна пояснити не зниженням продуктивності сектору, а відновленням інших експортно орієнтованих галузей економіки (рис. 2.2).

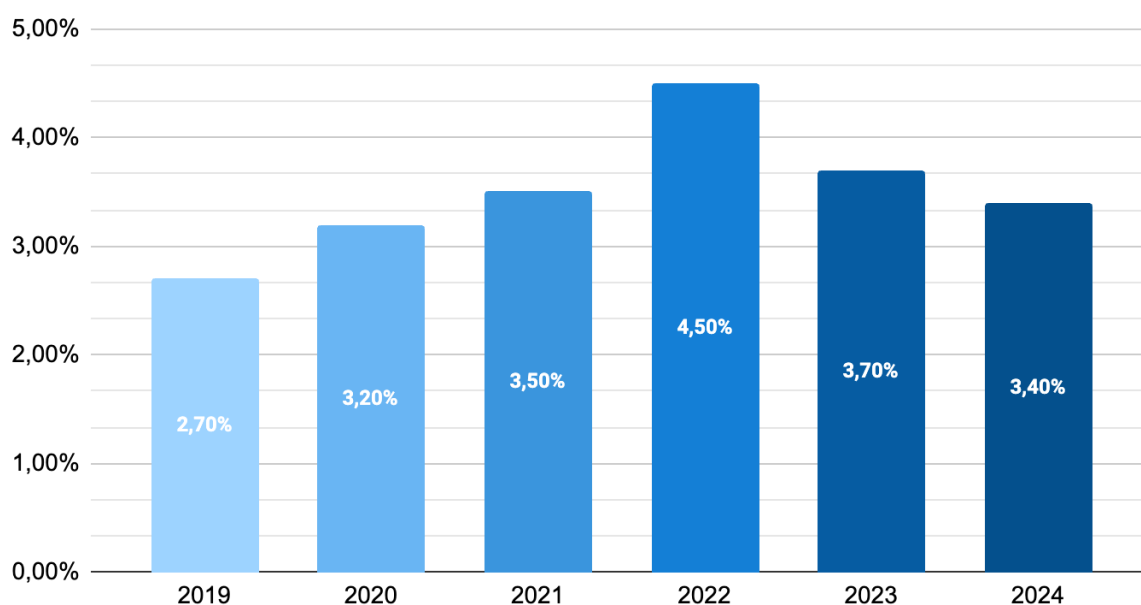


Рис. 2.2. Динаміка частки ІТ-послуг у ВВП України у 2019-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [227; 228]

У порівнянні з 2019 р., ІТ-послуги демонструють найбільший приріст частки в експорті ВВП – +23,6%, тоді як інші ключові галузі – зокрема, металургія (-64,6%), транспортні послуги (-47,8%) та мінеральні продукти (-43,0%) – зазнали істотного скорочення (рис. 2.3).

Таким чином, ІТ-сектор набув статусу одного з ключових драйверів українського експорту, зумовивши часткову трансформацію експортної моделі з ресурсносировинної до інтелектуально орієнтованої. Це також відкриває перспективи для подальшого стратегічного розвитку ІТ-сектору як стрижня цифрової економіки в умовах посткризового відновлення.

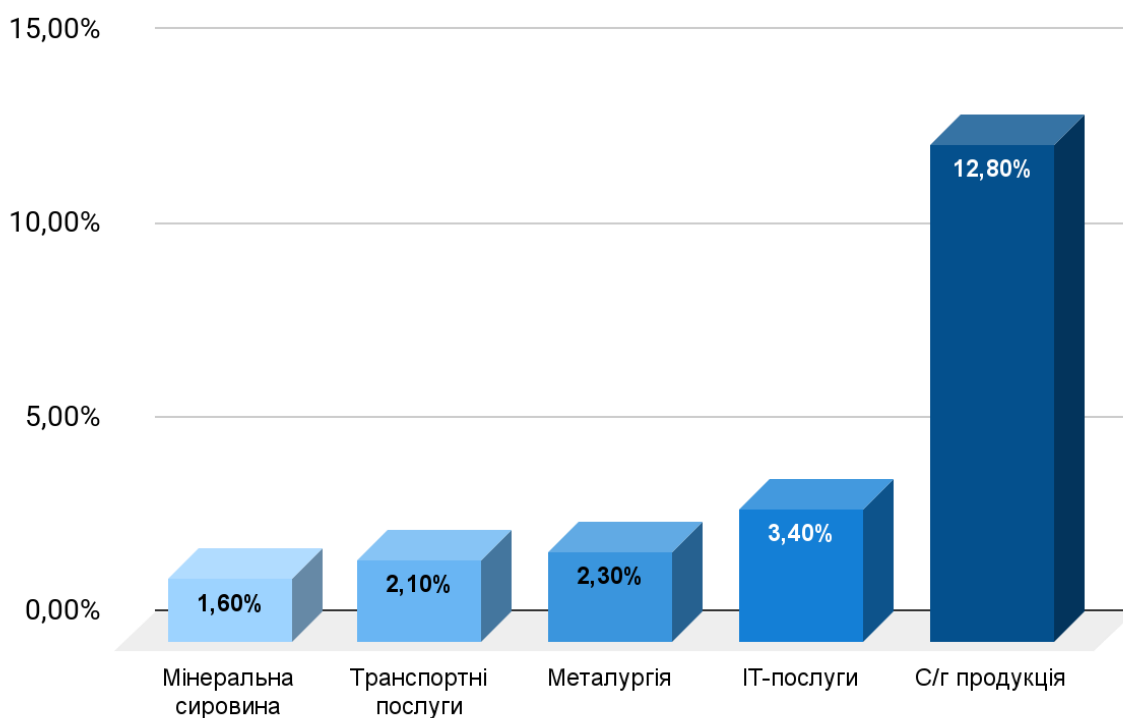


Рис. 2.3. Топ-5 галузей за часткою експорту у ВВП України у 2024р., %

Джерело: розроблено автором на основі [227; 228]

У 2022 р., попри початок повномасштабної війни, частка ІТ-послуг в експорті всіх послуг досягла максимального значення – 44,2 %, що свідчить про високий рівень інерційної стійкості сектору. Цей феномен можна пояснити кількома ключовими чинниками. По-перше, значна частина ІТ-контрактів має довгостроковий характер і була укладена ще наприкінці 2021 р. або на початку 2022 р., тобто до початку активних воєнних дій. Як наслідок, українські компанії продовжували виконувати зобов’язання за діючими контрактами, що забезпечило високий обсяг надходжень від експорту послуг упродовж щонайменше першої половини 2022 року.

По-друге, характер ІТ-послуг передбачає високу мобільність кадрів і можливість віддаленої роботи, що дозволило швидко адаптувати операційну діяльність до нових умов, у тому числі, шляхом релокації фахівців у безпечніші регіони України або за кордон. У сукупності ці чинники сприяли збереженню високих показників експорту навіть в умовах глибокої макроекономічної та безпекової кризи [250].

Таким чином, рекордні показники 2022 р. відображають не лише стабільність ІТ-сектору, а й інституційну гнучкість бізнесу, яка дозволила утримати обсяги експорту на високому рівні в умовах надзвичайної турбулентності. Аналіз головних імпортерів ІТ-послуг з України у 2019-2024 рр. свідчить про домінування Сполучених Штатів Америки, на які у 2024 р. припадало 37,2 % загального експорту ІТ-послуг. Обсяги експорту до США зросли з 1 603 млн дол США у 2019 р. до 2 397 млн дол США у 2024 р., що підтверджує ключову роль цього ринку для українського ІТ-сектору (рис. 2.4). Друге місце за обсягом експорту посідає Велика Британія (8,8 % у 2024 р.), яка демонструє стабільне зростання обсягів імпорту. За нею слідує Мальта (7,8 %), що свідчить про значну активність українських ІТ-компаній на спеціалізованих європейських ринках. Кіпр (6,1 %) та Ізраїль (4,6 %) також утримують важливі позиції, забезпечуючи стабільний попит на українські цифрові послуги (рис. 2.4).

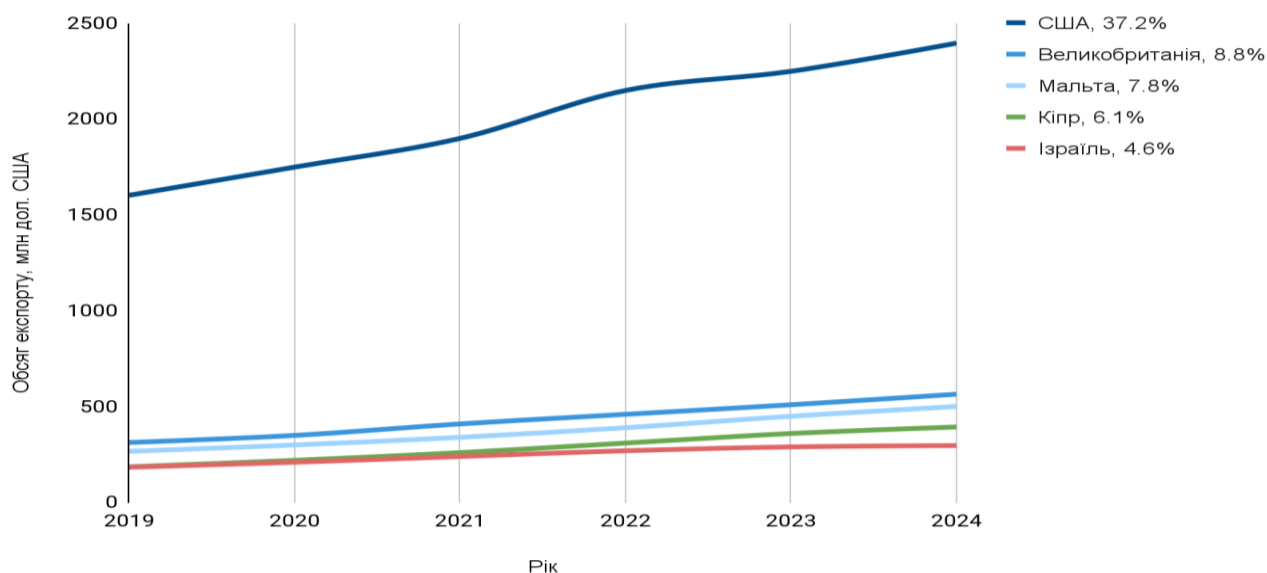


Рис. 2.4. Динаміка експорту ІТ-послуг з України до топ-5 країн-імпортерів у 2019-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних [227; 228]

Важливо підкреслити, що протягом зазначеного періоду спостерігалось як загальне зростання обсягів експорту, так і розширення географії зовнішніх ринків, що є свідченням високої гнучкості та адаптивності сектору. Водночас, збереження

високої залежності від одного ключового ринку (США) створює потенційні стратегічні ризики, які варто враховувати в довгостроковому плануванні міжнародної присутності українських ІТ-компаній [75].

Український ІТ-сектор характеризується складною корпоративною структурою, що є наслідком специфіки ведення бізнесу в галузі цифрових послуг. Згідно з даними Державної податкової служби України та дослідженням Lviv IT Cluster, у 2024 р. у країні діяло близько 8,6 тис. юридичних осіб, що надавали ІТ-послуги (рис. 2.5).

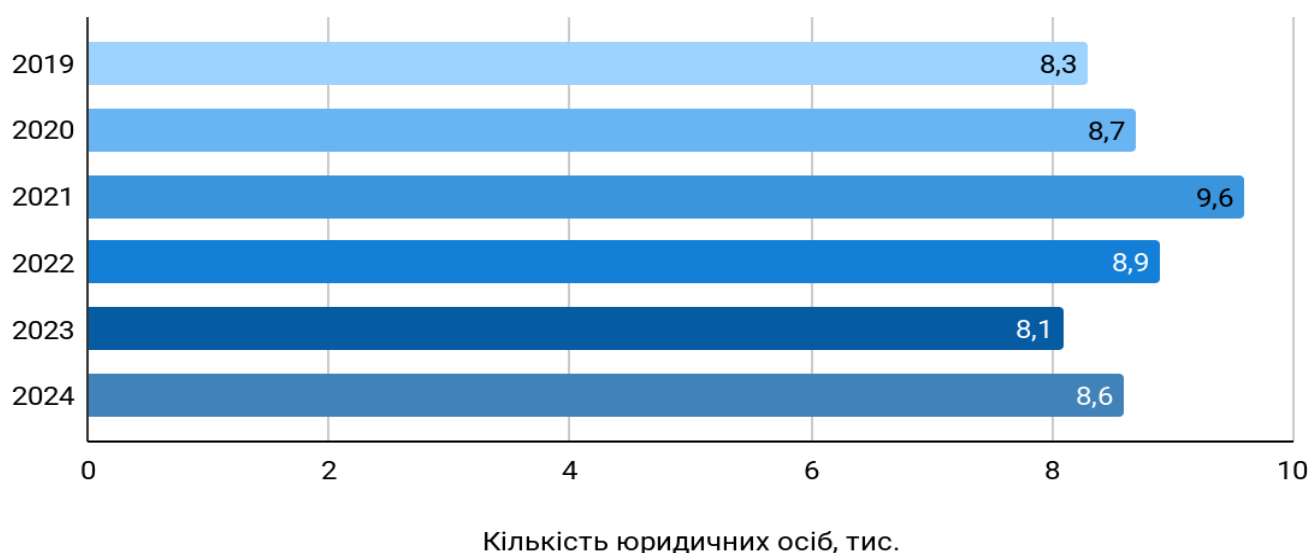


Рис. 2.5. Динаміка кількості юридичних осіб, що надають ІТ-послуги в Україні, тис., 2019-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [201; 92]

Це на 5,9 % більше, ніж у 2023 р., що може свідчити про поступове відновлення сектору до довоєнних масштабів (у 2021 р. кількість таких юридичних осіб становила 9,6 тис.ос.) [92].

Однак, важливо підкреслити, що кількість юридичних осіб не є тотожною до кількості реальних ІТ-компаній. Це пояснюється тим, що одна компанія може включати декілька юридичних осіб, які зареєстровані для обслуговування різних напрямів діяльності або бізнес-моделей. У 2024 р. кількість верифікованих активних ІТ-компаній в Україні становила 2118 одиниць – майже у 4 рази менше від кількості зареєстрованих юросіб. Такий розрив між кількістю компаній та

юридичних осіб ускладнює достовірну оцінку структури ринку ІТ-послуг і потребує врахування обраної методології аналізу [92].

У структурі ІТ-компаній за типом бізнес-моделі у 2024 р. домінували аутсорсингові компанії, частка яких становила 47 %. Продуктові компанії займали 31 %, змішані моделі (які поєднують елементи аутсорсингу та розробки власного продукту) – 19 %, а аутстафінг був найменш поширеним типом – лише 3 % (рис. 2.6). Така структура підтверджує, що експортно орієнтована модель (переважно аутсорсинг) залишається домінуючою в українському ІТ-бізнесі, хоча поступово посилюється присутність продуктивих і гібридних компаній, що свідчить про еволюцію ринку у напрямі до вищої доданої вартості.

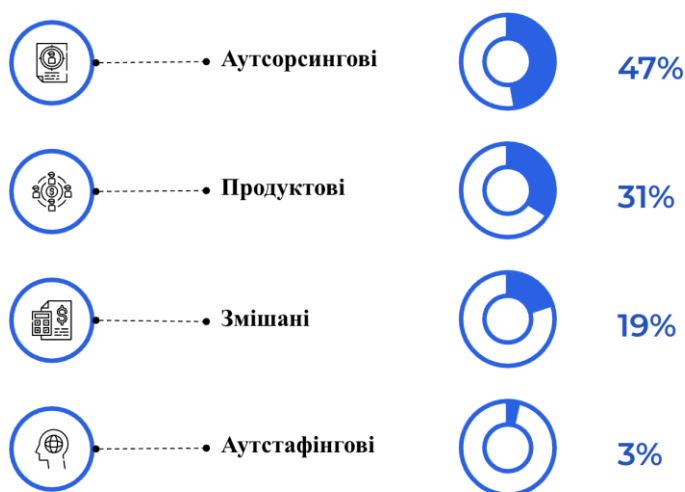


Рис. 2.6. Структура ІТ-компаній в Україні за типом бізнес-моделі, 2024, %
Джерело: розроблено автором на основі [92]

Таким чином, ІТ-сектор України демонструє не лише кількісне зростання після спаду 2022-2023 рр, але й зберігає складну, багаторівневу корпоративну структуру, в межах якої одна бізнес-група може включати кілька пов'язаних юридичних осіб, що вимагає обережності при аналізі галузевої статистики.

Прикметно також, що ІТ-сектор України демонструє стабільне зростання обсягів доходів навіть в умовах складної макроекономічної ситуації та безпекових викликів. Згідно з аналітичними даними YouControl та YouControl.Market, упродовж 2019-2024 рр. доходи українських ІТ-компаній зростали в середньому на +8,2 % щороку в доларах США та на +20,4 % у національній валюті (рис. 2.7). Це

зростання забезпечується як за рахунок експорту, так і завдяки поступовому зміцненню внутрішнього ринку цифрових послуг.

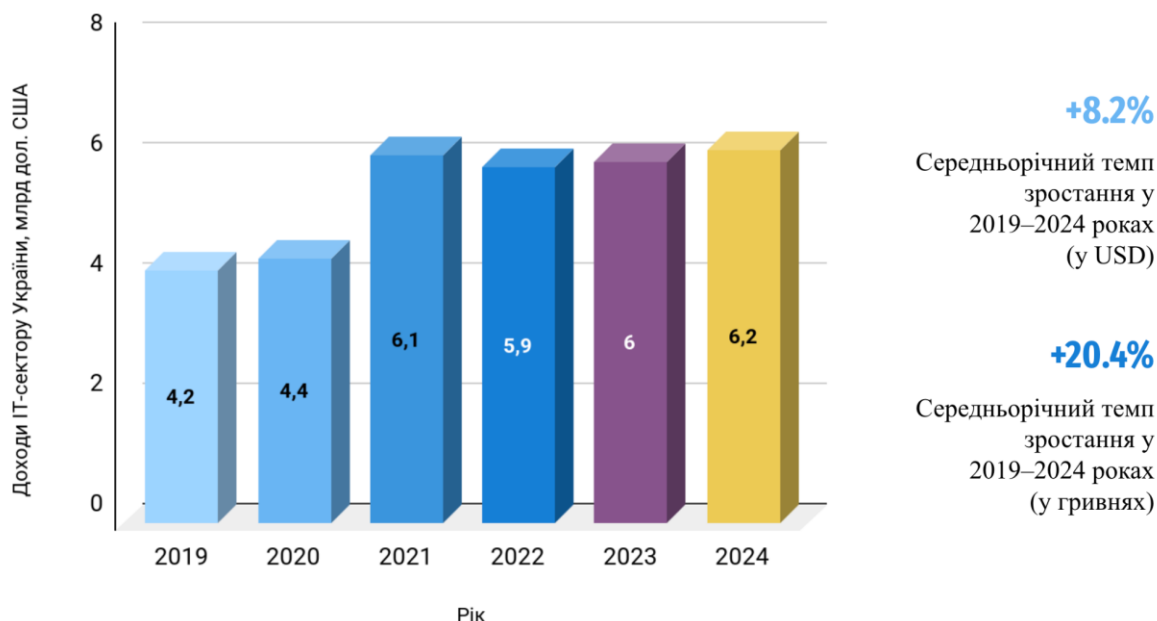


Рис. 2.7. Доходи ІТ-компаній в Україні у 2019-2024 рр., млрд дол США

Джерело: розроблено автором на основі даних [186]

Показники доходів свідчать про поступальну динаміку: у 2019 р. загальний обсяг доходів становив 4,2 млрд дол США, тоді як у 2024 р. він досяг 6,2 млрд дол США. Найвищий темп приросту спостерігався у 2021 р. – 6,1 млрд дол США, що є наслідком сприятливої глобальної кон'юнктури та активного зростання попиту на ІТ-послуги після пандемії COVID-19.

Попри початок повномасштабного вторгнення у 2022 р., дохідна база ІТ-компаній у 2022-2023 рр. збереглася на стабільному рівні (5,9-6,0 млрд дол США), що свідчить про високу адаптивність сектору. У 2024 р. доходи перевищили довоєнний максимум, сягнувши 6,2 млрд дол США, що свідчить про поступове відновлення та адаптацію бізнес-моделей до нових умов функціонування.

Зазначена динаміка підтверджує не лише стійкість сектору, але й його стратегічне значення як одного з ключових джерел експортних надходжень і стабілізатора національної економіки. Водночас, середній темп зростання в національній валюті значно перевищує доларовий, що може свідчити про вплив інфляційних процесів та коливань валютного курсу.

У структурі ІТ-сектору України податки сплачуються як юридичними особами, так і фізичними особами-підприємцями (ФОП), які переважно працюють у статусі самозайнятих фахівців. Такий підхід є типовим для ІТ-сектору України, де значна частина зайнятих співробітників працює за контрактною моделлю. У 2024 р. загальна кількість активних платників податків у сфері ІТ становила 266,8 тис. осіб, з яких 8,6 тис. – юридичні особи, а решта – фізичні особи-підприємці (рис. 2.8).

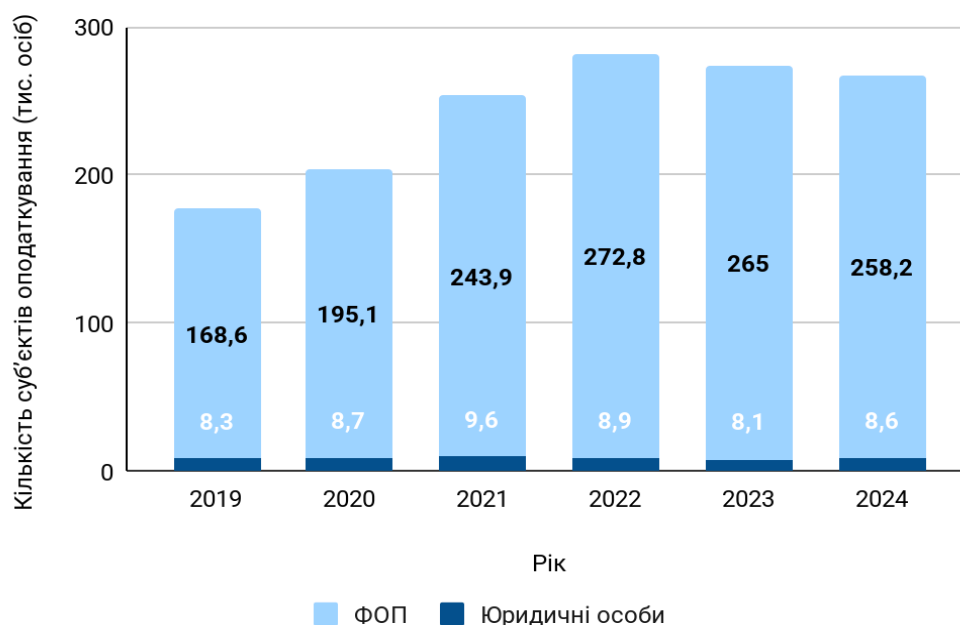


Рис. 2.8. Кількість платників податків у сфері ІТ, тис., 2019-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних [201]

Загалом у 2019-2024 рр. спостерігалось зростання кількості платників на +50,8 %, що є індикатором поступового розширення сектору. Водночас структура надходжень до бюджету свідчить про суттєвий внесок саме юридичних осіб. У 2024 р. на них припадало 58% усіх сплачених податків, включно з податками на працю (у т.ч. за працівників у резидентах Дія.City) та іншими обов'язковими платежами. Загальний обсяг податків, сплачених ІТ-сектором, становив 1,002,6 млн дол. США, що майже вдвічі перевищує показник 2019 р. (489,4 млн дол. США) (рис. 2.9). Середній темп зростання податкових надходжень за 2019-2024 рр. склав +104,9 %.

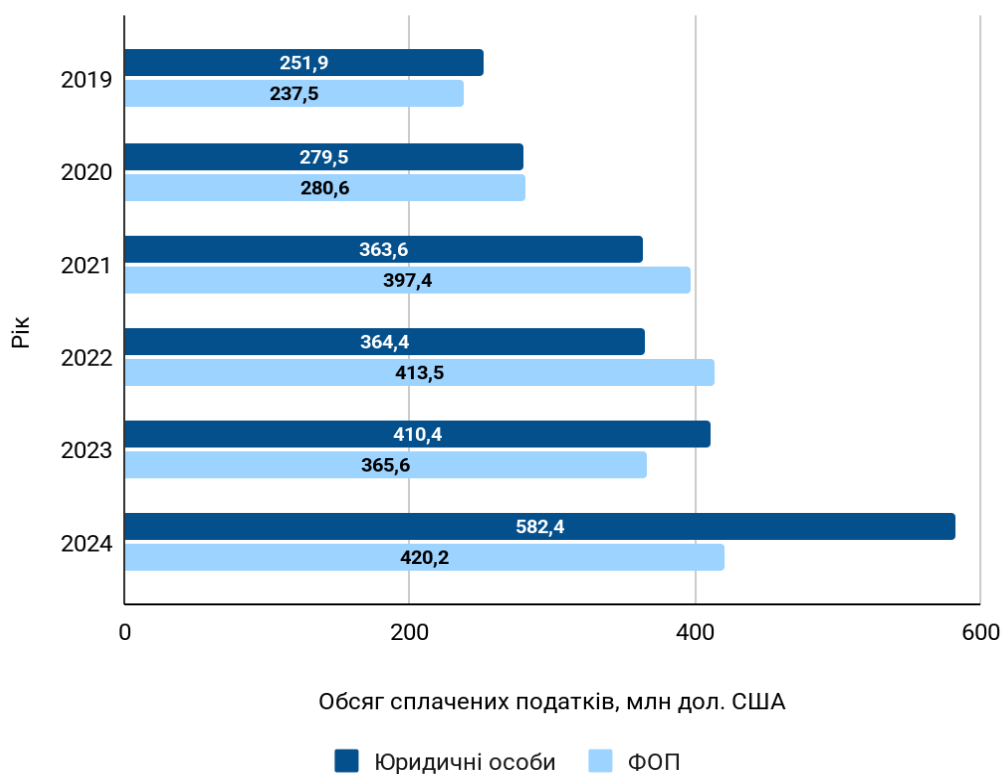


Рис. 2.9. Податки, сплачені ІТ-сектором України, млн дол. США, 2019-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних [201]

Особливо помітне зростання фіксується у 2021-2024 рр. Це може бути зумовлено як адаптацією бізнесу до нових умов (зокрема легалізацією працівників у межах Дія.City), так і поступовим відновленням після пандемії та початку повномасштабної війни.

Таким чином, дані засвідчують, що ІТ-сектор є не лише вагомим джерелом експортної виручки, а й суттєвим платником податків, який забезпечує сталі надходження до бюджету в умовах воєнної економіки.

Аналізуючи ІТ-сектор України, варто відзначити, що він відзначається високим рівнем гнучкості зайнятості, що зумовлено проєктним характером роботи, особливостями оподаткування та перевагами самозайнятості для фахівців. Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України та Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 р. в українському

ІТ-секторі домінує модель співпраці у форматі індивідуального підприємництва (ФОП), на яку припадає основна частка зайнятих осіб (рис. 2.10).

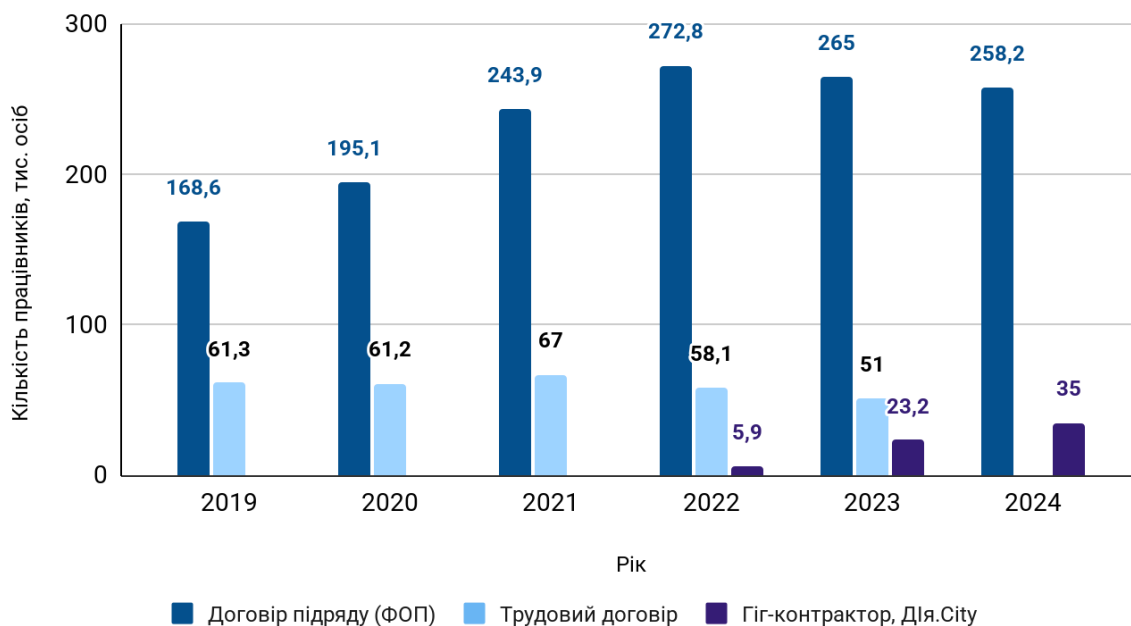


Рис. 2.10. Кількість працівників ІТ-сектору України за типами зайнятості, тис. осіб, 2019-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних [201; 204; 223]

Фахівці, зареєстровані як фізичні особи-підприємці, становлять найбільшу групу зайнятих. У 2022 р. їх кількість досягла пікового значення – 272,8 тис. осіб, після чого спостерігається незначне скорочення до 258,2 тис. у 2024 р. Така модель дозволяє працювати з декількома компаніями одночасно та самостійно адмініструвати податкові зобов'язання.

Другу за чисельністю групу становлять фахівці, що перебувають у формальних трудових відносинах із компаніями. У 2021 р. кількість найманих працівників сягнула 67,0 тис. осіб, однак надалі фіксується тенденція до скорочення: 51,0 тис. осіб у 2023 р. Дані за 2024 р. не оприлюднено через конфіденційність (відповідно до рішень ДССУ). Як правило, такі працівники залучаються до стабільніших сегментів бізнесу, де потрібне постійне штатне забезпечення.

Починаючи з 2022 р., в межах правового режиму Дія.City, з'явилася третя форма зайнятості – гіг-контракти. Поняття «гіг-контракту» введено в дію Законом

України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», яким запроваджено гіг-контракт як новий стандарт трудових відносин в ІТ, який дозволяє поєднувати переваги фрилансу із соціальними гарантіями [195]. За оцінками, у 2024 р. в такому форматі працювало близько 35,0 тис. фахівців, що свідчить про швидке зростання цього сегменту (у 2022 р. – лише 5,9 тис., у 2023 р. – 23,2 тис.) [249].

Поява гіг-контрактів відповідає запитам на гнучкість та легалізацію відносин у високотехнологічному секторі, забезпечує адаптацію до сучасних умов ринку та підвищення конкурентоспроможності через нові форми співпраці. Таким чином, структура зайнятості в українській ІТ-індустрії демонструє поступову диверсифікацію форм залучення фахівців, із домінуванням моделі ФОП та активним формуванням гіг-сегменту. Ці зміни є результатом адаптації регуляторного середовища до вимог глобалізованого цифрового ринку.

Одним із ключових механізмів підтримки ІТ-сектору в Україні є спеціальний правовий режим Дія.City – прикладний ресурс від Міністерства цифрової трансформації України, де зібрано роз'яснення, інструкції для вступу та перелік переваг для компаній [205]. Дія.City функціонує як віртуальна вільна економічна зона для технологічних компаній. Цей режим був запроваджений для створення сприятливого середовища з метою залучення інвестицій, масштабування українських стартапів та спрощення ведення бізнесу. Завдяки впровадженню гнучких моделей зайнятості, низьких податків та елементів загального права, Дія.City формує конкурентоспроможні умови для функціонування компаній в ІТ-секторі [205].

Ключовими перевагами для ІТ-бізнесу в рамках Дія.City є:

- 1) низьке податкове навантаження (одне з найнижчих у Європі);
- 2) гнучкі формати працевлаштування: можливість використання трудових контрактів, гіг-контрактів та ФОП-моделі;
- 3) імплементація елементів common law у регулювання венчурного фінансування (включаючи конвертовані позики, опціони, ESOPs, ліквідаційні преференції тощо) [223].

Станом на березень 2025 р. резидентами Дія.City є понад 1600 компаній, в яких працює понад 100 тис. IT-фахівців. Це охоплює приблизно 70 % усіх IT-компаній в Україні, включно з підрозділами транснаціональних корпорацій, таких як Visa, Rakuten Viber, Samsung, GlobalLogic, Carpgemini тощо. Динаміка зростання кількості резидентів також свідчить про зростання довіри до цього режиму: з 414 компаній на кінець 2022 р. до 1 470 компаній на кінець 2024 р. [223]. У фінансовому вимірі ефективність функціонування Дія.City підтверджується динамікою податкових надходжень. У 2022 р. компанії-резиденти сплатили 126,8 млн дол США, у 2023 р. – 232,4 млн дол США, а за оцінками 2024 р. ця сума зросла до 448,3 млн дол США [223] (рис. 2.11). Це свідчить про зростання на понад 250 % за 3 роки.

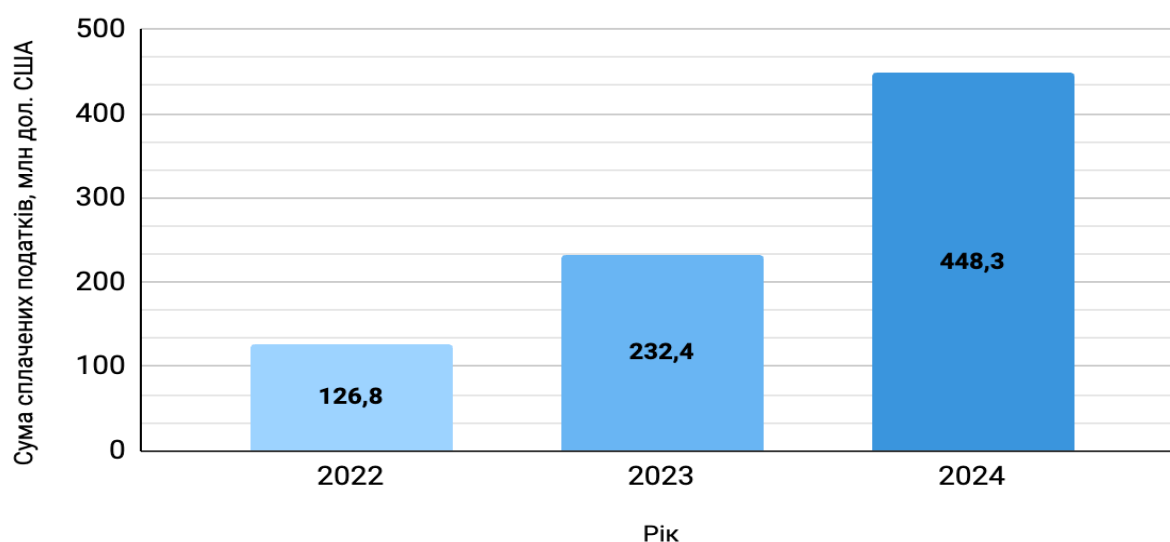


Рис. 2.11. Податки, сплачені компаніями-резидентами Дія.City, млн дол США

Джерело: розроблено автором на основі даних [223]

З огляду на ці результати, можна стверджувати, що Дія.City відіграє ключову роль у формуванні інституційної привабливості України як юрисдикції для технологічного бізнесу, а також створює умови для довгострокового зростання сектору, зокрема в сегментах стартапів, R&D та DefenseTech.

Трансформаційні процеси, що спостерігаються в IT-секторі, неможливо розглядати у відриві від його внутрішнього устрою. Адже під впливом цих тенденцій формується сучасна структура ринку. Тому нами здійснено комплексну

оцінку рівня його концентрації. Такий аналіз дозволить ідентифікувати ключові зміни у співвідношенні сил між основними гравцями, а також виявити тенденції до монополізації або, навпаки, до посилення конкуренції.

Для цього ми розраховали низку показників, що традиційно використовуються в економічній теорії та антимонопольному регулюванні:

– коефіцієнти концентрації (CR_4 та CR_8), що фіксують частку виручки, яку акумулюють відповідно чотири та вісім найбільших компаній (формула 2.1)

$$CR_n = \sum_{i=1}^n q_i, q_i - \text{ринкова частка } i\text{-ї компанії} \quad (2.1)$$

– індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ), який агреговано відображає рівень концентрації шляхом сумування квадратів ринкових часток усіх учасників ринку (формула 2.2)

$$HHI = \sum_{i=1}^n q_i^2, q_i - \text{ринкова частка } i\text{-ї компанії}; n - \text{к-ть компаній на ринку} \quad (2.2)$$

– питому вагу малих і середніх підприємств (МСП) у загальному обсязі виручки сектору (формула 2.3)

$$S_{\text{МСП}} = \frac{R_{\text{МСП}}}{R_{\text{total}}} \times 100 \quad (2.3)$$

де $R_{\text{МСП}}$ – сукупна виручка малих і середніх підприємств; R_{total} – загальна виручка ІТ-сектору.

Формули для розрахунку зазначених показників, їх референтні значення, розрахунки в Україні наведені в Додатках В та Г. Зазначені показники є важливими маркерами ринкової структури, які дозволяють оцінити не лише рівень домінування окремих компаній, але й загальну динаміку розподілу економічної активності в межах сектору. Результати обчислень наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники концентрації ринку ІТ України, 2022-2024 рр.

Рік	Індекс ННІ	CR_4	CR_8	Частка МСП у виручці
2022	0,043368	0,337326	0,439264	0,52717
2023	0,022829	0,240258	0,353828	0,56908
2024	0,017086	0,209447	0,295708	0,62353

Джерело: розраховано автором на основі даних [186]

Значення індексу ННІ протягом 2022-2024 рр. демонструє чітку тенденцію до зниження: від 0,043 у 2022 р. до 0,017 у 2024 р., що свідчить про зростання рівня конкуренції та зменшення монополізації ринку. Оскільки ННІ розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх компаній, навіть незначне зменшення цього показника свідчить про більш рівномірний розподіл часток між учасниками ринку та зменшення ринкової влади окремих компаній.

У контексті антимонопольного регулювання загальноприйнято вважати, що:

- значення $\text{ННІ} < 0,10$ (1000 у перерахунку на 100% шкалу) – відповідає висококонкурентному ринку;

- ННІ у межах 0,10-0,18 – свідчить про помірну концентрацію;

- $\text{ННІ} > 0,18$ – характерний для висококонцентрованих ринків [122; 159].

Таким чином, отримані значення ННІ вказують на те, що український ІТ-сектор перебуває у зоні високої конкуренції, а його концентрація продовжує знижуватися. Це свідчить про структурні зрушення, зокрема, про послаблення позицій окремих великих компаній і посилення впливу середніх та малих підприємств.

Варто зауважити, що індекс Герфіндаля-Гіршмана є одним з найнадійніших інструментів для оцінки концентрації саме в секторах з високим рівнем інтелектуального капіталу та низькими бар'єрами для входу, як-от ІТ-сектор. Його перевага полягає у чутливості до змін часток навіть серед менших учасників ринку, що дозволяє фіксувати мінімальні зрушення у конкурентному середовищі [134].

Паралельно зі зниженням загального рівня концентрації, розрахованого за індексом Герфіндаля-Гіршмана, спостерігається аналогічна тенденція до зменшення коефіцієнтів концентрації чотирьох та восьми найбільших компаній (CR_4 та CR_8). Зокрема, за проведеними нами розрахунками показник⁴відповідно. Це означає, що сукупна частка виручки, яка зосереджувалася в руках найбільших гравців, суттєво скоротилася, а ринок став більш розподіленим та відкритим до нових учасників.

Ці зміни свідчать про поступову диверсифікацію структури сектору, в межах якої малі та середні підприємства, а також нові або нішеві компанії, починають

відігравати помітнішу роль у формуванні загального обсягу виручки ІТ-сектору. В умовах динамічного середовища, спричиненого воєнними та економічними потрясіннями, це може вказувати на високу адаптивність та гнучкість менш концентрованого сегменту ринку, який здатен ефективно реагувати на зміни попиту, технологічні виклики та трансформацію глобального ланцюга вартості.

Зниження показників CR_4 і CR_8 може бути наслідком зниження бар'єрів входу для нових гравців та сприятливіші умови для інноваційного розвитку, особливо у сфері стартапів і малих ІТ-компаній.

Особливої уваги заслуговує динаміка частки малих і середніх підприємств (МСП) у сукупній виручці ІТ-сектору, яка зросла з 52,7 % у 2022 р. до 62,4 % у 2024 р. Така позитивна тенденція вказує на поступове посилення позицій МСП у структурі ринку та їх зростаючий внесок у формування економічної вартості сектору.

Подібне зміщення у бік МСП може розглядатися як один із проявів адаптаційного потенціалу цього сегменту, зокрема в контексті тривалих кризових явищ, пов'язаних із повномасштабною війною, релокацією бізнесів, порушенням логістичних ланцюгів і трансформацією глобального попиту на ІТ-послуги. Порівняно з великими компаніями, які характеризуються складнішими структурами управління та вищою інерційністю змін, малі та середні компанії здатні швидше адаптуватися до нових умов завдяки меншій бюрократизації, гнучкості в прийнятті рішень і здатності оперативно переформатовувати бізнес-моделі.

Зростання частки МСП також свідчить про високу інноваційну активність та підприємницьку динаміку в секторі, зокрема, за рахунок розвитку стартап-культури, віддаленої моделі праці та створення високоспеціалізованих нішевих рішень, орієнтованих на глобальні ринки. Цей тренд може вказувати не лише на поточну перебудову ринку, але й на зрушення в довгостроковій конкурентній стратегії ІТ-сектору України, де МСП виступають ключовими драйверами стійкості та відновлення.

Таким чином, підвищення ринкової частки малих і середніх ІТ-компаній є не лише кількісним зрушенням, а й свідченням якісної стратегічної трансформації сектору, орієнтованої на децентралізовану, адаптивну та більш стійку модель розвитку.

З метою комплексного вимірювання рівня концентрації та структурної диференціації ринку ІТ-послуг в Україні, у дослідженні застосовано систему кількісних індикаторів, що дозволяють оцінити як загальний рівень конкуренції, так і наявність структурних асиметрій серед суб'єктів господарювання. До таких індикаторів належать індекс ентропії, дисперсія ринкових часток, дисперсія логарифмів часток, індекс Джині та індекс Лінда. Кожен із цих показників характеризує різні аспекти ринкової структури: від ступеня рівномірності розподілу часток між усіма учасниками до домінування провідних фірм. Їх використання у сукупності забезпечує багатовимірний підхід до аналізу конкурентного середовища, дозволяючи виявити як загальні тенденції децентралізації, так і локальні прояви концентрації, що мають критичне значення для формування адаптивних стратегій розвитку сектору.

Застосування зазначеного інструментарію дозволило здійснити кількісну оцінку параметрів ринкової структури ІТ-сектору України, методику розрахунку яких наведено у Додатку Д, а результати узагальнено у табл. 2.2, що створює підґрунтя для подальшої інтерпретації рівня концентрації та конкурентного середовища.

Індекс ентропії (Е) у значенні 5,09 свідчить про наявність високого рівня фрагментарності на ринку ІТ-послуг, що є характерним для конкурентного середовища з великою кількістю активних гравців. Такий рівень ентропії підтверджує отримані раніше висновки (на основі динаміки показників CR_4 та CR_8) про відсутність домінування окремих суб'єктів та рівномірний розподіл ринкових можливостей серед компаній різного масштабу. У контексті трансформацій українського ІТ-сектору це є ознакою того, що ринок має потенціал до сталого розвитку через внутрішню диверсифікацію та розширення частки малих і середніх підприємств.

Таблиця 2.2

Результати розрахунку коефіцієнтів концентрації ІТ-сектору

Коефіцієнт	Зміст показника	Значення
Коефіцієнт ентропії (E)	Відображає ступінь рівномірності розподілу ринкових часток між усіма компаніями. Чим вищий коефіцієнт ентропії, тим більш рівномірним є розподіл та вищий рівень конкуренції	5,09
Дисперсія часток (σ^2)	Вимірює відхилення ринкових часток окремих компаній від середньої частки. Високі значення свідчать про нерівномірний розподіл часток і потенційну концентрацію ринку	0,0000356
Дисперсія логарифмів ($\sigma^2_{\log}$)	Аналогічна до дисперсії часток, але враховує відносні відмінності між компаніями через логарифмування часток, що робить показник чутливішим до диспропорцій між дуже малими і великими частками	0,7275
Індекс Джині (G)	Відображає ступінь нерівномірності розподілу ринкових часток або обсягів реалізації послуг між ІТ-компаніями, де 0 свідчить про рівномірний розподіл, а значення, наближене до одиниці, – про максимальну концентрацію часток у невеликій кількості компаній. Показник розраховується на основі кривої Лоренца	0,601
Індекс Лінда (IL)	Відображає ступінь домінування групи найбільших компаній («ядра ринку») над рештою учасників. Чим вищий показник, тим сильніше домінування ядра.	169,2%

Джерело: розраховано автором

Дисперсія ринкових часток ($\sigma^2 = 0,0000356$) демонструє незначне відхилення часток підприємств від середнього значення, що також підтверджує наявність відносно збалансованої конкуренції на значній частині ринку. Цей показник особливо цінний для аналізу широкої бази постачальників послуг, що мають подібний рівень комерційного впливу. У випадку ІТ-сектору це означає, що інституційне середовище сприяє рівномірному доступу компаній до ринкових ресурсів, принаймні за межами домінуючого ядра.

Дисперсія логарифмів ринкових часток ($\sigma^2_{\log} = 0,7275$) виявляє помірну нерівномірність у розподілі ринкових часток, з підвищеною чутливістю до крайніх значень. Це вказує на наявність істотних відмінностей між провідними компаніями та масивом менш впливових фірм, що є типовим для ринків зі складною ієрархічною структурою. Для українського ІТ-сектору це означає, що при загальному фоні конкурентності зберігається вертикальна диференціація ринку, в

межах якої деякі суб'єкти акумулюють значно більше ресурсів та клієнтських сегментів.

Фактичне значення індексу Джині ($G = 0,601$) свідчить про високий рівень нерівномірності розподілу ринкових часток між великими та меншими учасниками ринку. Це вказує на значну диференціацію між компаніями за обсягами діяльності та наявності концентрації ринкової влади у відносно невеликій групі суб'єктів. Для ІТ-сектору це є ознакою наявності стабільного пулу провідних компаній, які відіграють системоутворюючу роль, акумулюючи значну частку загального попиту. Таке становище, з одного боку, забезпечує стабільність і конкурентоспроможність на міжнародних ринках, а з іншого – створює потенційні бар'єри входу для нових гравців.

Для виявлення ядра, яке формується великими гравцями, використаємо індекс Лінда. Значення цього індексу, розраховане для 4 найбільших компаній, $IL = 169,2\%$. Це засвідчує домінування чотирьох найбільших компаній, які суттєво випереджають інших учасників за часткою ринку. У контексті ІТ-послуг це свідчить про сформовану еліту сектору, яка концентрує основні замовлення, інвестиції та кадровий потенціал. Така конфігурація ринку вимагає диференційованого регулювання: з одного боку, підтримки інноваційної активності лідерів, а з іншого, – стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу для уникнення посилення монопольних тенденцій.

Для візуального підтвердження отриманих результатів було побудовано криву Лоренца розподілу ринкових часток (рис. 2.12).

Побудована крива Лоренца за даними 2024 р. демонструє істотне відхилення від лінії абсолютної рівності, що свідчить про нерівномірність розподілу ринкових часток між учасниками ринку. Зокрема, невелика частка компаній формує критично важливий сегмент ринку, тоді як більшість фірм володіє відносно незначними обсягами. Отримана конфігурація узгоджується з результатами числових індексів (зокрема, індексів Джині та Лінда) та слугує їх графічною інтерпретацією, відображаючи асиметричний характер ринкової структури з елементами концентрації у верхньому сегменті.

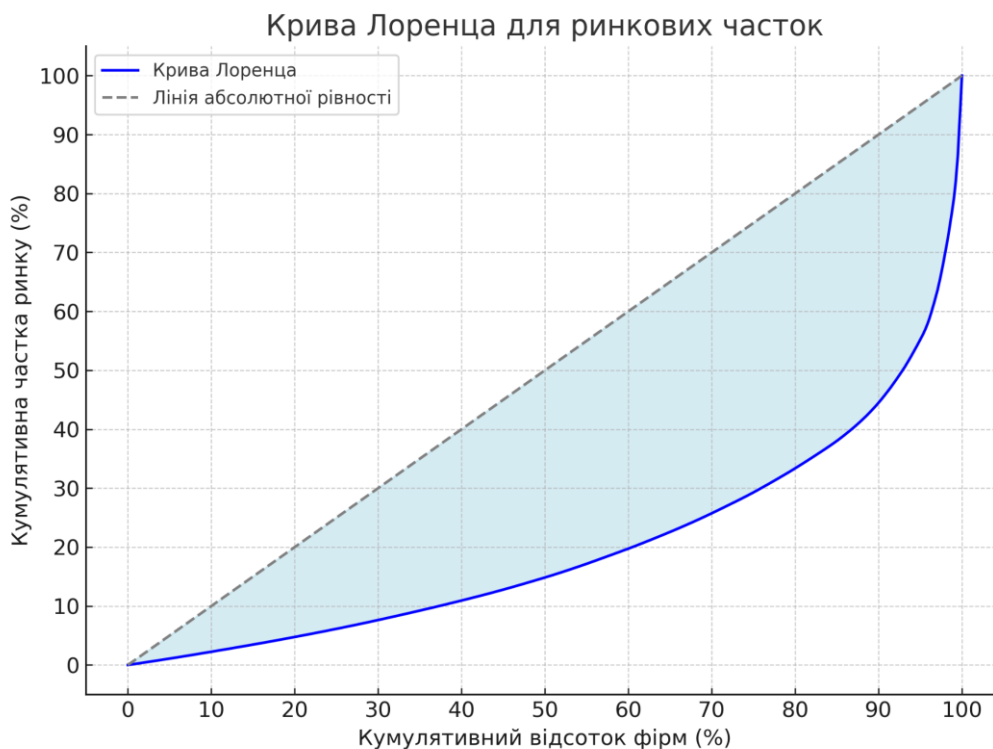


Рис. 2.12. Крива Лоренцо розподілу ринкових часток компаній на ринку ІТ-послуг України у 2024 р.

Джерело: власна розробка автора

Отримані кількісні показники свідчать про складну структуру ринку ІТ-послуг в Україні, яка не може бути однозначно віднесена до жодної з класичних типологій ринкових структур. З одного боку, високе значення індексу ентропії (5,09) та низька дисперсія ринкових часток ($\sigma^2 = 0,0000356$) свідчать про наявність значної кількості активних учасників з відносно рівномірним розподілом часток, що є характерним для умов монополістичної конкуренції. З іншого боку, індекс Джині (0,601) та індекс Лінда (169,2%) вказують на виражене домінування обмеженої групи провідних компаній, які формують ринкове «ядро» та володіють значною ринковою владою. Така конфігурація дозволяє класифікувати ринкову структуру як з переважаючими ознаками дифузної конкуренції та окремими олігополістичними елементами у верхньому сегменті. Подібна структурна неоднорідність відображає динамічну трансформацію ринку, в межах якої стійке зростання малих і середніх ІТ-компаній співіснує з високою концентрацією ринкової влади серед лідерів сектору.

Виявлена гібридна структура ринку ІТ-послуг України, що поєднує ознаки висококонкурентного середовища з елементами концентрації ринкової влади у провідних компаній, формує специфічні умови функціонування малих і середніх підприємств. У таких умовах адаптаційна поведінка компаній визначається не лише конкурентними чинниками, а й інституційно-економічним середовищем, яке впливає на доступ до ресурсів, можливості масштабування та вибір стратегічних рішень. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу інституційних та економічних факторів, що визначають формування адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору.

2.2. Інституційно-економічні умови формування адаптаційної стратегії малих і середніх ІТ-компаній

Інституційно-економічний аналіз є підходом до дослідження економічних процесів через призму інституційної взаємодії, правових норм та регуляторних механізмів. Зокрема, він дозволяє оцінити, яким чином політичні рішення, економічні умови, соціальні тенденції та правові регулювання впливають на розвиток будь-якої галузі, у т.ч. й ІТ-сектору [220]. Інституційний підхід враховує наявні механізми управління, ефективність державної підтримки та роль міжнародних організацій у формуванні сприятливого середовища для розвитку технологічного бізнесу [114].

Для ІТ-сектору України інституційно-економічний аналіз відіграє критичну роль у формуванні довгострокових стратегій розвитку. Він дозволяє ідентифікувати бар'єри для зростання, виявити потенційні точки взаємодії між урядом і бізнесом, а також сприяти розробці ефективної політики цифрової трансформації. Дослідження інституційних чинників сприяє розумінню того, як нормативно-правове регулювання, податкова політика та державні ініціативи впливають на конкурентоспроможність українського ІТ-сектору [116].

Для формування ефективної адаптаційної стратегії малих і середніх підприємств у ІТ-секторі вкрай важливим є глибоке розуміння зовнішнього та

внутрішнього середовища їх функціонування. У цьому контексті доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє на високому рівні визначити сильні та слабкі сторони підприємств, а також зовнішні можливості й загрози, що формуються в результаті взаємодії з навколишнім середовищем. Деталізація зовнішніх факторів, що зумовлюють ці можливості й загрози, здійснюється за допомогою PESTLE-аналізу, який розкриває вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників. Завершальним етапом виступає інституційний аналіз за методикою IAD, що дає змогу оцінити архітектуру формальних і неформальних правил, а також ролі ключових акторів, що впливають на стратегічні рішення ІТ-компаній. На нашу думку, обрана послідовність аналізу – від загального стратегічного бачення до інституційної конкретики – сприятиме формуванню цілісного уявлення про середовище функціонування МСП у ІТ-секторі України [173].

Як уже зазначалося, малим та середнім компаніям доводиться долати безліч перешкод, що виникають як всередині країни, так і на глобальному рівні, де успіх вимагає не лише ефективних адаптаційних стратегій, а й глибокого розуміння сучасних викликів, з якими стикається сектор. Ці виклики визначають контекст, у якому компанії мають діяти, і впливають на всі аспекти їх діяльності – від технологічних інновацій до управління ризиками та збереження конкурентоспроможності (табл. 2.3) [15].

Для розробки ефективних адаптаційних стратегій, що сприятимуть успішному функціонуванню малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів, необхідно проаналізувати та критично переосмислити іманентну сутність та характер внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їх діяльність. Важливим аспектом цього аналізу є врахування війни та її наслідків, які суттєво впливають на економічне середовище, доступність ресурсів, безпеку даних і загальну стабільність бізнесу. Подальший аналіз цих факторів допоможе краще зрозуміти сучасний контекст діяльності українських ІТ-компаній, а також виявити виклики та можливості, що виникають у цьому середовищі (рис. 2.13) [151].

Таблиця 2.3

Сучасні виклики та їх характеристики для малих та середніх ІТ-компаній України

Виклики	Характеристика
1	2
Технологічні зміни	Постійне оновлення та впровадження нових технологій вимагають від компаній значних інвестицій в інфраструктуру та розвиток компетенцій персоналу для забезпечення конкурентоспроможності.
Економічна нестабільність	Часті зміни в економіці через глобальні кризи, коливання валютних курсів та непередбачувані зміни в законодавстві створюють необхідність розробки гнучких фінансових стратегій, які можуть витримати економічні потрясіння та забезпечити стійкість бізнесу.
Конкуренція на глобальному ринку	Підвищена конкуренція на глобальному рівні з боку як місцевих, так і міжнародних компаній змушує малі та середні підприємства знаходити унікальні рішення, розвивати інноваційні продукти і впроваджувати ефективні стратегії виходу на нові ринки, щоб вижити і процвітати.
Нормативні вимоги	Постійне посилення міжнародних нормативних вимог, особливо в сфері захисту даних і кібербезпеки, вимагає значних ресурсів для приведення внутрішніх процесів у відповідність із новими стандартами, що може суттєво впливати на операційні витрати та стратегії розвитку компанії.
Кадрові питання	Дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів змушує компанії вкладати ресурси в навчання, розвиток та утримання талановитих працівників. Успішні компанії фокусуються на створенні привабливих умов праці, інноваційних програм мотивації та довготривалого професійного розвитку.
Соціально-економічні виклики	Трансформація робочого середовища, спричинена переходом до віддаленої роботи та цифрових технологій, змушує компанії переглядати традиційні моделі управління, впроваджувати гнучкі робочі графіки та забезпечувати ефективну цифрову взаємодію з клієнтами та працівниками.
Кібербезпека в умовах війни	Зростаючі загрози кібербезпеці, особливо в умовах війни, вимагають від компаній підвищених заходів захисту даних та інфраструктури, а також адаптації до нових викликів, пов'язаних з кібератаками і захистом конфіденційної інформації.
Віддалена робота	Часто змінює підходи до управління командами, підвищує важливість цифрових інструментів для комунікації та вимагає нових підходів до підтримки корпоративної культури та продуктивності в умовах фізичної роз'єднаності.

Джерело: складено автором

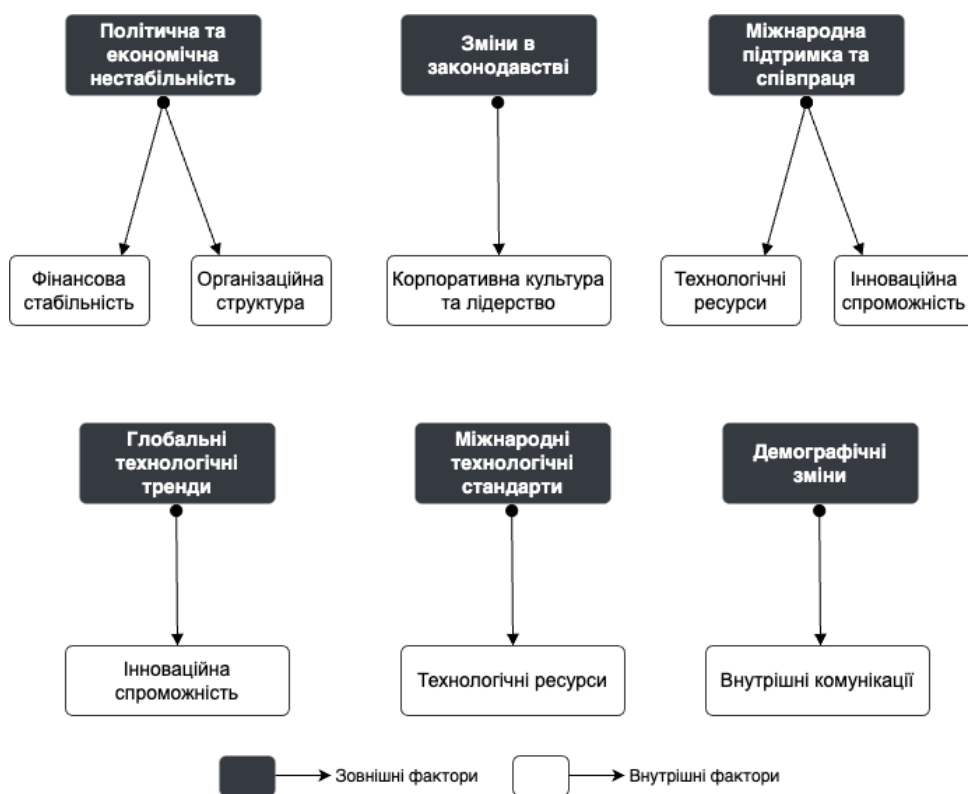


Рис. 2.13. Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів ІТ-компанії

Джерело: розроблено автором

Очевидно, що такі зовнішні екстерналії непереборної сили, як війна рф проти України та зумовлена цим же фактором політична нестабільність збільшують неадекватні трансакційні витрати, скорочують плановий горизонт рішень, які приймаються компаніями, посилюють зовнішні ризики, тощо. Дослідження економічних трансформацій практично усіх галузей економіки, емпіричні і статистичні дані підтверджують, що наслідком цього є зниження інвестиційної активності на українському ринку і скорочення обсягу інвестицій, зменшення доходів і зростання витрат, що, у свою чергу, негативно впливає на фінансову стабільність компаній [207].

Це ускладнює їх здатність підтримувати стабільні фінансові показники та інвестувати в розвиток. Через нестабільну політичну та економічну ситуацію компанії змушені швидко змінювати свою організаційну структуру для адаптації до нових умов, наприклад, шляхом оптимізації підрозділів, скорочення штатів або зміни стратегічних напрямів [116].

Часті зміни в законодавстві, особливо у сфері кібербезпеки та захисту даних, вимагають від компаній перегляду корпоративних політик та процедур, що впливає на корпоративну культуру і підходи до лідерства. Зокрема, українське законодавство у сфері кібербезпеки та захисту пройшло шлях від «екстреного виживання» до повної структурної реформи. Лише до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» за 2022-2025 рр. було внесено 9 змін [193].

Співпраця з міжнародними партнерами може забезпечити доступ до передових технологій і ресурсів, що зміцнює технологічну базу компанії. Це особливо важливо для впровадження новітніх технологій та підтримки конкурентоспроможності. Міжнародне співробітництво також може сприяти обміну знаннями та кращими практиками, що підвищує інноваційний потенціал компанії, і як наслідок дозволяє швидше впроваджувати нові продукти та послуги.

Нові технологічні тренди, такі як штучний інтелект і великі дані, створюють можливості для розробки інноваційних продуктів і рішень, що у свою чергу, формує конкурентну перевагу, а відповідність міжнародним технологічним стандартам може забезпечити компаніям доступ до глобальних ринків. Водночас, невідповідність цим стандартам може спричинити втрату клієнтів і обмеження доступу до нових можливостей. Натомість зміни в структурі населення, такі як старіння або міграція, можуть вплинути на ринок праці, що, у свою чергу, впливає на внутрішні комунікації компанії [236; 222].

Аналізуючи діяльність малих та середніх ІТ-компаній в Україні, важливо враховувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їх ефективність та конкурентоспроможність. Внутрішні фактори, такі як технологічні ресурси, організаційна структура та інноваційний потенціал, визначають здатність компаній адаптуватися до швидких змін та впроваджувати нові технології. Водночас зовнішні фактори, зокрема політична та економічна нестабільність, глобальні технологічні тренди та міжнародна підтримка, створюють контекст, у якому ці компанії функціонують. Як уже зазначалося, для глибшого розуміння того, як ці фактори впливають на ІТ-компанії та які можливості і загрози вони

створюють, доцільно провести SWOT-аналіз. Це дасть змогу структуровано оцінити як сильні, так і слабкі сторони компанії у взаємозв'язку з зовнішніми викликами та перспективами, на основі чого доцільно буде спроектувати конкретні стратегії.

Для визначення найбільш впливових факторів для малих та середніх ІТ-компаній нами використано матричний підхід до оцінювання факторів середовища за двома параметрами: силою впливу фактора на діяльність організації та ймовірністю посилення цього впливу в майбутньому [225, с. 145-149]. Використання такої матриці допомагає не лише ідентифікувати ключові фактори успіху, але й зосередити увагу на тих аспектах, що потребують найбільшої уваги в процесі стратегічного планування та адаптації до змін (табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4

Оцінка впливу сильних сторін на діяльність організації

Фактор	Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації	Фінальне значення
Високий рівень кваліфікації персоналу	Високий	Висока	ВВ
Інноваційність	Високий	Висока	ВВ
Гнучкість та адаптивність	Високий	Висока	ВВ
Конкурентоспроможна вартість праці	Високий	Середня	ВС
Сильна технічна база	Середній	Низька	СН
Міжнародне визнання	Середній	Середня	СС
Підтримка віддаленої роботи	Середній	Низька	СН
Здатність до аутсорсингу	Середній	Висока	СВ
Потужна культура стартапів	Середній	Низька	СН
Висока мотивація команди	Високий	Низька	ВН

Джерело: складено автором

Фактори середовища організації, розташовані в квадрантах ВВ, ВС, СВ (виділені кольором) матриці, мають високе значення і обов'язково повинні враховуватися при розробці стратегії. Відповідно, вони будуть включені до матриці стратегій SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу слабкостей на діяльність організації

Фактор	Вплив фактора на діяльність організації	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність організації	Фінальне значення
Обмежені фінансові ресурси	Високий	Висока	ВВ
Залежність від зовнішніх ринків	Високий	Висока	ВВ
Інфраструктурні проблеми	Високий	Середня	ВС
Відсутність диверсифікації	Середній	Середня	СС
Низька впізнаваність бренду	Середній	Низька	СН
Труднощі з залученням інвестицій	Високий	Висока	ВВ
Залежність від ключових кадрів	Середній	Середня	СС
Слабка корпоративна культура	Середній	Низька	СН
Мала кількість локальних замовлень	Середній	Середня	СС
Відсутність чіткої стратегії розвитку	Високий	Висока	ВВ

Джерело: складено автором

Наступним етапом є оцінка ймовірності використання виявлених можливостей та їх впливу на діяльність організації (табл. 2.6). Цей аналіз дозволить визначити, наскільки реалістичним є впровадження кожної з можливостей, а також оцінити їх потенційний вплив на розвиток та стійкість компанії. Результати цього аналізу будуть слугувати основою для подальшого стратегічного планування.

Таким чином, матриця дозволяє оцінити не лише ймовірність реалізації кожної з можливостей, але й те, наскільки вони можуть вплинути на діяльність компанії. Оцінка можливостей, які відкриваються перед малими та середніми ІТ-компаніями України, дає змогу визначити пріоритетні напрямки для розвитку та зміцнення їхніх позицій на ринку. Проте, крім можливостей, компанії також стикаються зі значними загрозами, які можуть суттєво вплинути на їх діяльність та довгострокову стійкість. Для повної картини стратегічного аналізу необхідно провести оцінку загроз, визначивши можливості реалізації наслідків загроз (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Матриця можливостей ІТ-сектору

Фактор	Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливостей на діяльність організації	Фінальне значення
Зростаючий глобальний попит на ІТ-послуги	Висока	Сильний	ВС
Державні програми підтримки	Середня	Помірний	СП
Розширення на нові ринки	Середня	Сильний	СС
Партнерства з міжнародними корпораціями	Висока	Сильний	ВС
Впровадження нових технологій	Висока	Сильний	ВС
Зростання внутрішнього ринку	Низька	Помірний	НП
Розвиток кібербезпеки	Висока	Помірний	ВП
Інтеграція в європейські ринки	Середня	Сильний	СС
Тенденції до віддаленої роботи	Середня	Невеликий	СН
Підтримка інновацій через державні та міжнародні гранти	Середня	Невеликий	СН

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Матриця оцінки загроз

Фактор	Ймовірність загрози	Можливі наслідки реалізації загрози
Тривала політична нестабільність	Висока	Руйнування
Кіберзагрози	Висока	Критичний стан
Зміни в законодавстві	Середня	Важкий стан
Міжнародні санкції	Середня	Важкий стан
Посилення конкуренції на глобальному ринку	Висока	Важкий стан
Економічна нестабільність	Висока	Важкий стан
Відтік кадрів за кордон	Висока	Критичний стан
Технологічні санкції	Низька	Критичний стан
Залежність від міжнародних партнерів	Середня	«Легкі удари»
Зростання витрат	Висока	«Легкі удари»

Джерело: складено автором

Фактори, що виділені кольором, мають підвищену аналітичну значущість, оскільки характеризуються високим або середнім рівнем впливу на діяльність малих та середніх ІТ-компаній. Саме вони будуть враховані на наступному етапі

аналізу під час встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами, можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Оскільки середовище функціонування підприємства є системним і взаємозалежним, подальша логіка дослідження передбачає не лише окремий розгляд зазначених факторів, а й визначення їх поєднань у межах SWOT-матриці. Сформовані на цій основі стратегічні напрями розвитку та адаптації малих і середніх ІТ-компаній наведено в Додатку Е.

Якщо SWOT-аналіз фіксує поточний стан та потенціал ІТ-сектору, то визначення фундаментальних причин такої динаміки потребує дослідження ключових параметрів його інституційно-економічного аналізу. Цей аналіз охоплює дві групи взаємопов'язаних факторів: макроекономічні умови, що визначають зовнішнє середовище функціонування сектору, та інституційні механізми, які впливають на внутрішню організацію та регулювання ринку (рис. 2.14).

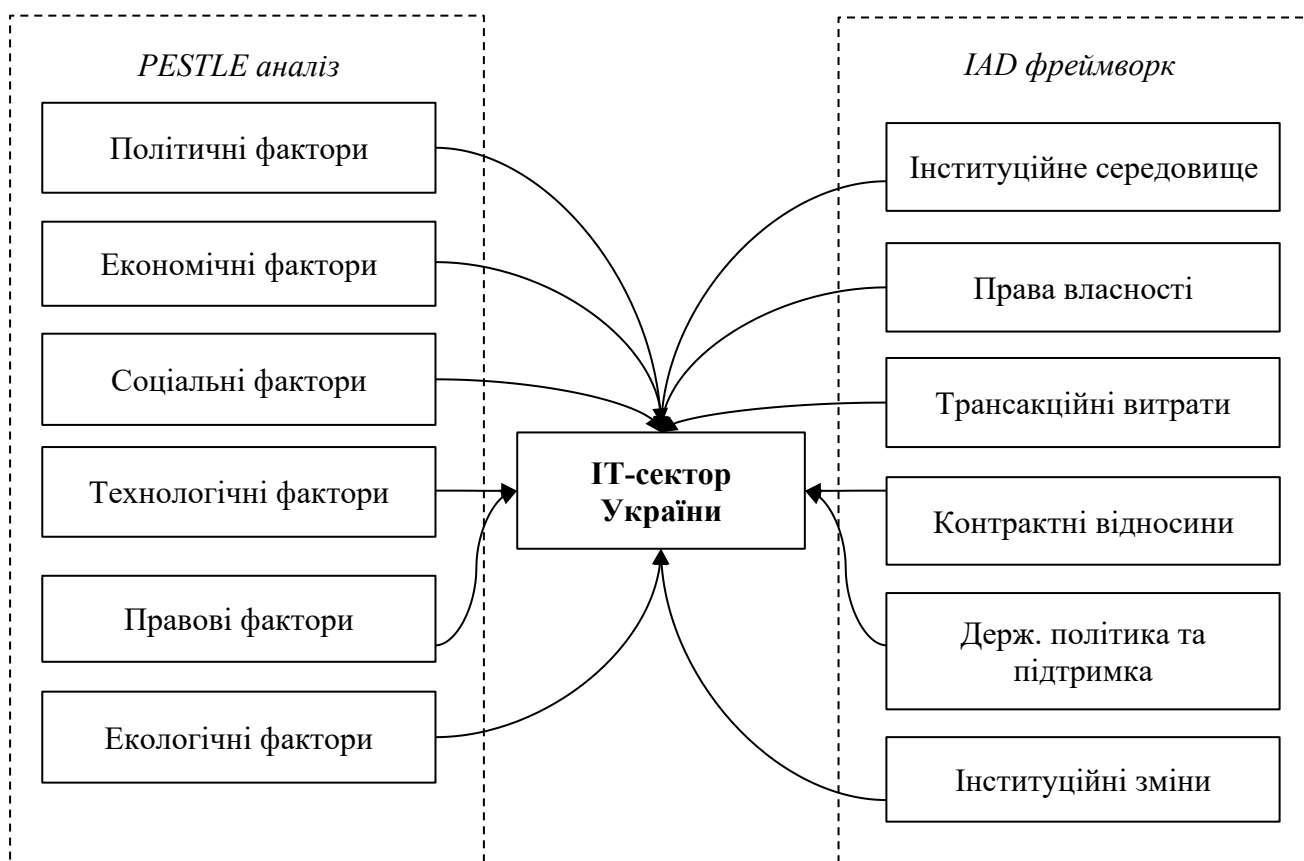


Рис. 2.14. Ключові параметри інституційно-економічного аналізу ІТ-сектору України

Джерело: розроблено автором

У межах PESTLE-аналізу було розглянуто політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які визначають загальні умови розвитку ІТ-сектору, а також оцінити ступінь їх впливу на нього, враховуючи можливі сценарії розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PESTLE-аналіз ІТ-сектору України

Фактор	Характеристика впливу на ІТ-сектор	Оцінка впливу
1	2	3
Політичні фактори (Political)		
Державна підтримка (Дія.City, пільгове оподаткування)	Зменшення податкового навантаження та створення сприятливого бізнес-клімату стимулює розвиток компаній та збільшує інвестиційну привабливість	+7
Військові ризики та геополітична нестабільність	Війна спричиняє міграцію фахівців, зростання ризиків для компаній та нестабільність контрактних зобов'язань	-6
Європейська інтеграція, адаптація до стандартів ЄС	Спрощення виходу на міжнародні ринки, проте потребує адаптації регуляторних норм та відповідності правовим стандартам ЄС	+5
Стабільність регуляторного середовища	Передбачуваність законодавства підвищує довіру інвесторів та спрощує ведення бізнесу.	+4
Урядові ініціативи щодо цифровізації	Розширення електронного врядування та цифрових сервісів підвищує ефективність державно-приватної взаємодії	+6
Економічні фактори (Economic)		
Валютні коливання, інфляція	Фінансова нестабільність впливає на доходи компаній, особливо тих, що працюють виключно на внутрішньому ринку	-4
Інвестиційний клімат, доступність міжнародного фінансування	Український ІТ-сектор залишається привабливим для міжнародних партнерів, попри макроекономічні ризики	+6
Ринок праці та міграційні процеси	Високий рівень кваліфікації спеціалістів створює конкурентні переваги, проте відтік кадрів є викликом	+4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Додаткове навантаження на ІТ-бізнес	Часті зміни у податковій системі можуть ускладнювати фінансове планування та створювати додаткові витрати	-3
Купівельна спроможність населення та ВВП	Номінальне зростання зарплат частково компенсується інфляцією, що знижує реальну купівельну спроможність населення	+2
Соціальні фактори (Social)		
Освіта та кваліфікація кадрів	Розвинена система навчання сприяє зростанню кількості фахівців, підвищенню їхньої кваліфікації та відповідності ринковим потребам	+8
Відтік спеціалістів за кордон	Велика частка українських розробників мігрує через війну та кращі умови праці за кордоном, що призводить до кадрового дефіциту	-5
Популярність ІТ-сфери	Високий попит на ІТ-фахівців сприяє збільшенню кількості студентів на технічних спеціальностях, що забезпечує стабільний приплив нових кадрів	+6
Цифрова грамотність населення	Зростаюча цифрова грамотність розширює внутрішній ринок споживачів цифрових продуктів та послуг	+5
Технологічні фактори (Technological)		
Розвиток AI, блокчейн, кібербезпека	Впровадження передових технологій підвищує конкурентоспроможність ІТ-компаній на міжнародному ринку	+9
Доступ до швидкісного інтернету та 5G	Покращення умов для роботи віддалених команд, розширення можливостей для онлайн-сервісів	+7
Автоматизація та цифрова трансформація	Підвищення продуктивності ІТ-компаній, скорочення витрат на ручну працю	+8
Державна підтримка інновацій	Фінансування досліджень та стартапів сприяє розвитку національної інноваційної екосистеми	+7
Правові фактори (Legal)		
Захист інтелектуальної власності	Посилення законодавства щодо патентування та авторських прав підвищує довіру міжнародних партнерів	+7

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Податкове регулювання для ІТ-компаній	Нестабільність податкової політики створює ризики для довгострокового бізнес-планування	-3
Регулювання персональних даних (GDPR)	Збільшення довіри з боку міжнародних клієнтів, але підвищені вимоги до компаній	+6
Віддалена робота та регулювання гіг-економіки	Врегулювання контрактної зайнятості сприяє легалізації праці фрилансерів	+5
Екологічні фактори (Environmental)		
Використання «зелених» дата-центрів	Зменшення витрат на електроенергію, відповідність екологічним стандартам	+5
Вплив цифровізації на навколишнє середовище	Цифровізація сприяє зменшенню використання паперу та оптимізації ресурсів, що позитивно впливає на екологію	+5
Екологічне регулювання	Відповідність європейським екологічним нормам змушує ІТ-компанії впроваджувати стійкі технології	+4

Джерело: складено автором

Оцінки впливу факторів здійснювалися за суб'єктивно-аналітичним методом, ґрунтуючись на поточних тенденціях в ІТ-секторі України, експертних оцінках та даних про економічні й політичні фактори, враховуючи ступінь впливу фактору, позитивний чи негативний ефект та масштабність наслідків для нього (табл. 2.9).

Узагальнена шкала оцінювання є важливим інструментом для визначення ступеня впливу факторів на розвиток ІТ-сектору України. Завдяки отриманим оцінкам стає можливим не лише систематизувати основні зовнішні фактори, що визначають динаміку сектору, а й здійснити глибший аналіз їх безпосереднього та опосередкованого впливу на функціонування технологічного сектору в коротко- та довгостроковій перспективі.

Так, аналіз макросередовища ІТ-сектору України показує значний вплив як позитивних, так і негативних чинників, що визначають умови його розвитку. Політична стабільність, державна підтримка та цифровізація сприяють

привабливості ринку для інвесторів і компаній. Разом з тим, військові ризики, нестабільність регуляторної політики та необхідність адаптації до стандартів ЄС створюють додаткові виклики для бізнесу.

Таблиця 2.9

Шкала оцінювання впливу факторів PESTLE-аналізу на ІТ-сектор України

Оцінка	Вплив на ІТ-сектор
1	2
+10	Винятково позитивний вплив, що забезпечує стійке та інтенсивне зростання сектору, створює нові можливості для інновацій, залучення інвестицій та глобальної конкурентоспроможності
+5 до +9	Значний позитивний вплив, що сприяє динамічному розвитку ІТ-індустрії, покращенню бізнес-клімату, стимулює експансію на міжнародні ринки та розширення сектору
0 до +4	Помірно позитивний вплив, що створює сприятливі умови для поступового розвитку сектору, але не виступає основним драйвером змін або має обмежену дію
0	Нейтральний вплив, при якому фактор не має значущого впливу на розвиток ІТ-сектору або ж його позитивні й негативні ефекти взаємно компенсуються
-1 до -4	Помірний негативний вплив, що створює певні бар'єри для розвитку сектору, але не викликає критичних загроз для її функціонування
-5 до -9	Відчутний негативний вплив, що уповільнює розвиток ІТ-сектору, зменшує його конкурентоспроможність, викликає ризики скорочення інвестицій, кадрових ресурсів або бізнес-можливостей
-10	Вкрай негативний вплив, що створює системні загрози для подальшого існування та функціонування ІТ-індустрії, може призвести до масштабної кризи в секторі

Джерело: складено автором

Натомість економічні фактори демонструють суперечливі тенденції. Попри високу інвестиційну привабливість сектору, валютні коливання та інфляція негативно впливають на фінансову стабільність компаній. Водночас конкурентний ринок праці забезпечує достатню кількість кваліфікованих кадрів, хоча відтік спеціалістів за кордон залишається однією з основних проблем. Податкове навантаження та невизначеність у фіскальній політиці створюють додаткові бар'єри для підприємств.

Варто відзначити, що саме соціальні фактори відіграють ключову роль у розвитку ІТ-сектору, оскільки Україна має високий рівень освіти серед ІТ-спеціалістів, що забезпечує постійний приплив нових кадрів у сектор. Зростаюча цифрова грамотність населення сприяє розвитку внутрішнього ринку, але водночас значна частина спеціалістів мігрує за кордон у пошуках кращих умов праці, що послаблює кадровий потенціал країни.

З технологічного погляду, Україна демонструє високу динаміку впровадження інноваційних рішень, зокрема, в галузі штучного інтелекту, блокчейну та кібербезпеки. Доступ до швидкісного інтернету та автоматизація бізнес-процесів підвищують продуктивність компаній і конкурентоспроможність сектору на міжнародному ринку. Державна підтримка стартапів і дослідницьких проєктів також стимулює розвиток нових технологічних напрямів [92; 177; 181; 223].

Правові фактори, зокрема захист інтелектуальної власності та відповідність нормам GDPR, сприяють підвищенню довіри до українських ІТ-компаній з боку міжнародних партнерів. Однак нестабільність податкового регулювання та складність у врегулюванні гіг-економіки створюють додаткові труднощі для ведення бізнесу [183; 31; 92].

Очевидно, що екологічні фактори відіграють менш помітну, але все ж важливу роль. Використання енергоефективних дата-центрів та екологічне регулювання сприяють впровадженню стійких технологій, зменшенню витрат на енергоресурси та відповідності міжнародним екологічним стандартам.

Отримані результати свідчать, що ІТ-сектор України має значний потенціал для зростання, однак його розвиток визначатиметься здатністю адаптуватися до політичних, економічних та регуляторних викликів. Високий рівень технологічних інновацій та цифрової трансформації створює сприятливі умови для зміцнення позицій України на глобальному ринку, проте збереження конкурентоспроможності вимагатиме стратегічного управління ризиками, стабілізації податкової політики та створення умов для утримання кваліфікованих кадрів (рис. 2.15).

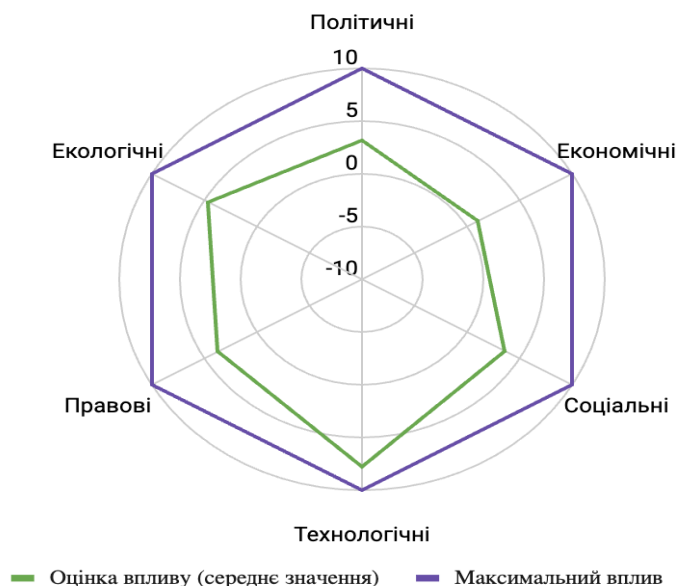


Рис. 2.15. Радарна діаграма середніх оцінок впливу макросередовища на ІТ-сектор України

Джерело: власна розробка автором

Отже, PESTLE-аналіз демонструє складну, але потенційно перспективну картину для ІТ-сектору України. Попри численні виклики, сектор зберігає високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності, що створює можливості для подальшого зростання за умови ефективного управління ризиками та вибору правильної стратегії. У цьому контексті важливо враховувати, що формування стратегій у середовищі невизначеності потребує оцінювання рівня турбулентності зовнішнього середовища та здатності підприємства до адаптації [198].

З огляду на отримані результати ключовими напрямками адаптації мають стати розширення міжнародних ринків, стимулювання внутрішнього ІТ-продукту, забезпечення стабільної нормативно- правової бази та розвиток інноваційної інфраструктури.

Застосування Institutional Analysis and Development (IAD) фреймворку для аналізу ІТ-сектору України дозволяє системно оцінити вплив інституційних факторів, зокрема законодавства, регуляторних механізмів, економічних стимулів та трансакційних витрат на функціонування сектору [141]. Для цього фреймворк було адаптовано нами саме для ІТ-сектору, приділивши більше уваги деталізації

учасників та їхніх ролей, структуризації взаємодій, а також включивши етап розробки стратегічних рекомендацій (рис. 2.16).

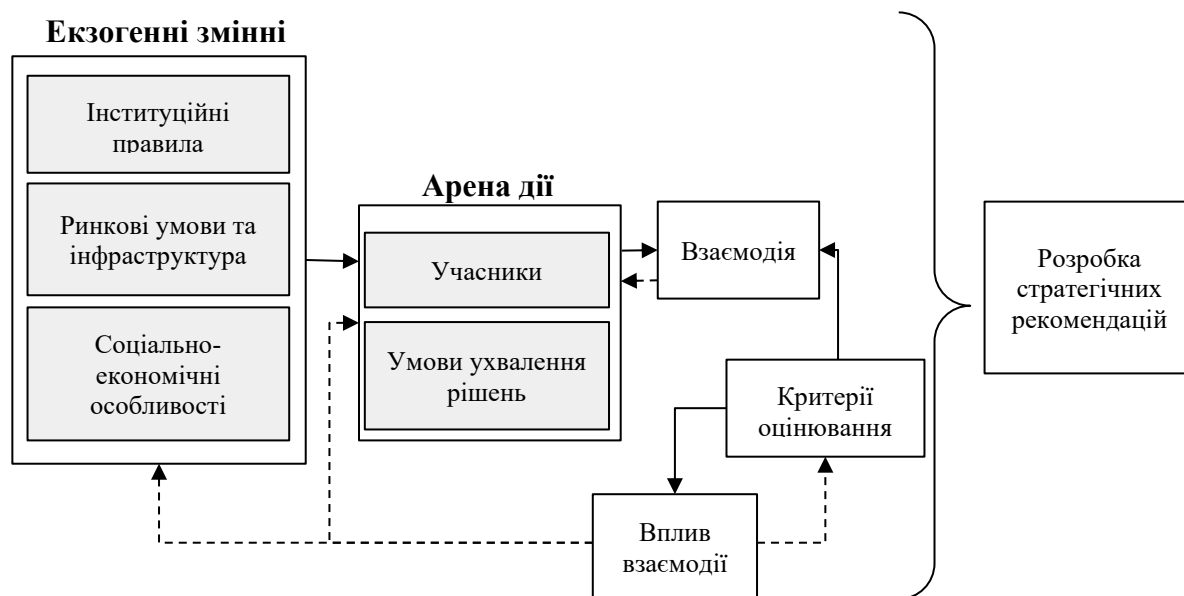


Рис. 2.16. Адаптована структурна модель IAD-аналізу ІТ-сектору України

Джерело: побудовано авторами

Аналіз функціонування ІТ-сектору України в межах адаптованого IAD-фреймворку дозволяє системно оцінити як різноманітні інституційні фактори впливають на формування ринку, механізми ухвалення рішень та характер взаємодії ключових учасників. Визначені екзогенні змінні – інституційні правила, ринкові умови та соціально- економічні особливості – безпосередньо впливають на середовище ухвалення рішень та створюють передумови для взаємодії всередині сектору. Зокрема, важливим аспектом є оцінка ролей учасників, адже саме їхні дії, інтереси та рівень впливу визначають ефективність регуляторних процесів, механізми фінансування, розвиток ринку праці та інноваційної діяльності.

Таким чином, для глибшого розуміння впливу макросередовища на розвиток і функціонування ІТ-сектору України доцільно враховувати не лише сукупність політичних, економічних, соціальних, технологічних і правових факторів, а й систему ключових учасників, які формують інституційне та ринкове середовище галузі. До таких учасників належать державні інституції та регуляторні органи, ІТ-компанії різних бізнес-моделей, освітні й наукові установи, інвестори, фінансові організації, професійні асоціації та самозайняті фахівці. Їх функціональні ролі

відрізняються за характером впливу – від регуляторного й фінансового до кадрового, інноваційного та комунікаційного, що зумовлює багаторівневу структуру взаємодії в ІТ-секторі. Узагальнену характеристику основних учасників ІТ-сектору України та їх функціональних ролей наведено в Додатку Ж.

Аналіз наведеної таблиці дає змогу зробити деякі узагальнення (рис. 2.17).

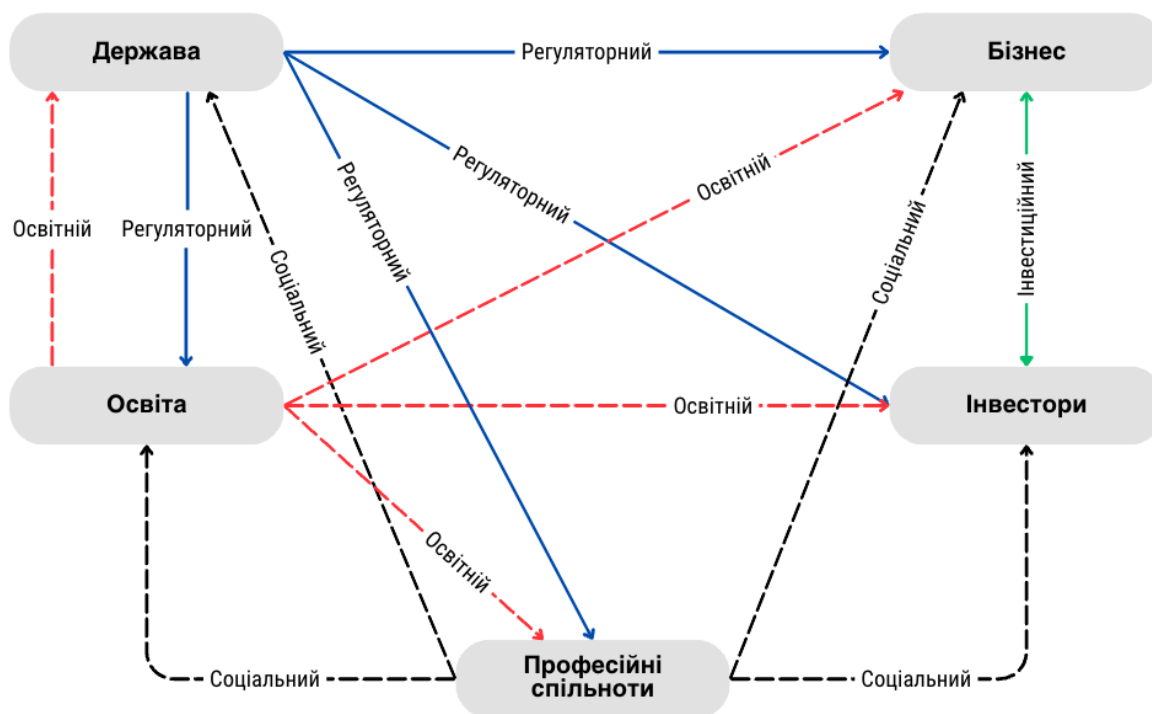


Рис. 2.17. Взаємодія основних учасників ІТ-сектору України та типи їх зв'язків

Джерело: розроблено автором

Зокрема, ефективний розвиток ІТ-сектору значною мірою залежить від складної системи взаємодії між його ключовими учасниками, кожен з яких відіграє унікальну роль у формуванні сприятливого середовища для зростання компаній. Регуляторні зв'язки між державою, бізнесом, освітніми установами та інвесторами визначають правила функціонування сектору, зокрема через податкову політику, законодавче регулювання та створення спеціальних правових режимів. Інвестиційні зв'язки між бізнесом і венчурними фондами, міжнародними донорами та банками забезпечують доступ до фінансових ресурсів, необхідних для масштабування компаній та реалізації інноваційних проєктів. Освітні зв'язки зумовлюють формування кваліфікованої робочої сили, адже освітні установи готують спеціалістів відповідно до потреб ринку, а компанії й асоціації беруть

участь у вдосконаленні навчальних програм. Соціальні зв'язки через професійні спільноти сприяють встановленню стандартів роботи, поширенню знань, обміну досвідом та розвитку етичних норм. Поєднання цих зв'язків визначає сталість та конкурентоспроможність українського ІТ-сектору на глобальному рівні.

Таким чином, можемо підвести проміжні підсумки. Держава створює правову базу та визначає економічні стимули, що безпосередньо впливають на діяльність ІТ-компаній, а бізнес-середовище та ІТ-компанії розвивають ринок, формують попит на робочу силу, визначають потребу в законодавчих змінах. Освітні установи готують кадри відповідно до ринкових запитів, що, у свою чергу, впливає на якість ІТ-продуктів та послуг. Інвестори та фінансові структури визначають рівень доступності капіталу, що безпосередньо впливає на розвиток інновацій. Професійні спільноти впливають на дотримання етичних норм, розвиток культури праці, а також виступають буфером між бізнесом і державою, лобіюючи права перших. Ефективність цієї взаємодії значною мірою визначається інституційною структурою, в межах якої функціонує сектор. Від чітко сформульованих правил, рівня регуляторної прозорості та гнучкості нормативного середовища залежить його стабільність та здатність адаптуватися до змін.

Інституційні правила та регуляторні механізми є ключовими чинниками, що формують умови розвитку ІТ-сектору України, і можуть бути поділені на формальні (законодавчі та нормативні акти) та неформальні (ринкові практики, галузеві стандарти, культура ведення бізнесу) [208, с. 44]. Формальні інституційні правила визначають правові умови функціонування ІТ-сектору, регулюючи питання оподаткування, трудових відносин, захисту персональних даних та інтелектуальної власності. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» регламентує роботу ФОПів, які є основною бізнес-моделлю розробників, тоді як регулювання персональних даних (GDPR) впливає на відповідність міжнародним стандартам [195]. Законодавство про працю визначає правила зайнятості, що є критично важливим для гібридного та віддаленого формату роботи в секторі. Законодавство про інтелектуальну власність регулює правовий статус ІТ-продуктів, програмного забезпечення та стартап-інновацій.

Як уже зазначалося, державна підтримка сектору реалізується, зокрема, через спеціальний правовий режим *Дія.City*, який передбачає сприятливі податкові умови, можливість використання гіг-контрактів, інструменти венчурного інвестування та механізми захисту нематеріальних активів, що створює додаткові передумови для розвитку технологічних компаній [205]. Водночас важливу роль відіграють грантові, фінансові та консультаційні програми підтримки інноваційних проєктів, зокрема Український фонд стартапів, інструменти Horizon Europe, програми USAID та фінансово-консультаційні механізми EBRD, орієнтовані на розвиток підприємництва, цифрової трансформації та інноваційної активності в Україні [248; 157; 71; 48].

Натомість неформальні інституційні правила визначають ринкові практики, які склалися внаслідок особливостей економічного середовища. ФОП-модель роботи, де використовується близько 85% розробників, дозволяє мінімізувати податкові витрати та спрощує співпрацю з міжнародними клієнтами. Договори аутсорсингу та контрактної розробки визначають рівень бізнес-стабільності, а поширення віддаленої роботи та гіг-контрактів стало новим стандартом ІТ-сектору [230; 205; 158].

Галузеві стандарти та етичні норми також відіграють важливу роль. Культура Open Source сприяє інтеграції українських розробників у світову ІТ-спільноту, тоді як ІТ-кластери та професійні асоціації впливають на стандартизацію ринку та законодавчі ініціативи.

Отже, можемо резюмувати, що формальні та неформальні інституційні правила визначають поточну структуру та траєкторію розвитку українського ІТ-сектору. З одного боку, гнучке податкове середовище (ФОП, *Дія.City*) сприяє залученню інвесторів та експорту ІТ-послуг. З іншого боку, нестабільність правового поля та ризики зміни регулювання створюють бар'єри для довгострокового планування (рис. 2.18).

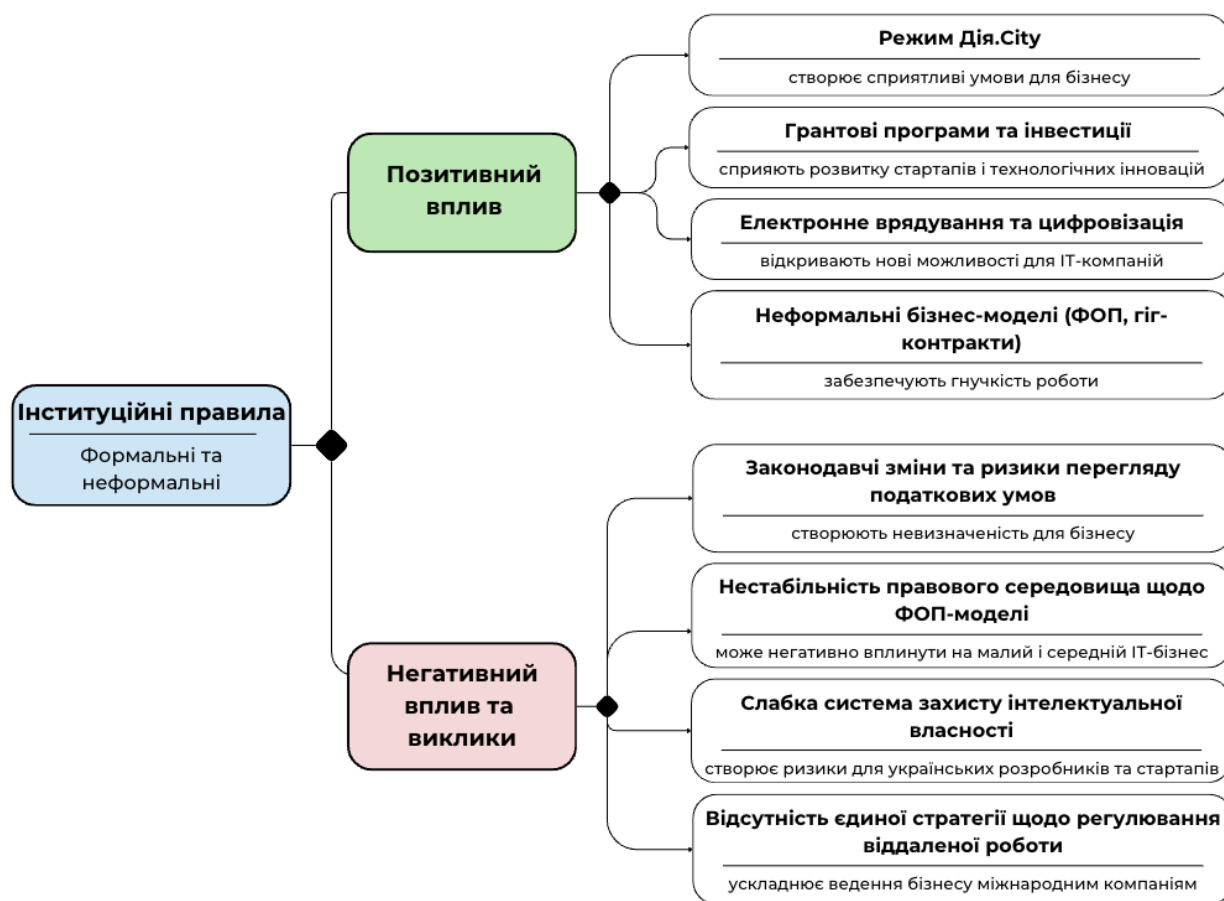


Рис. 2.18. Вплив інституційних правил на розвиток ІТ-сектору

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для зміцнення інституційної стійкості ІТ-сектору необхідно забезпечити стабільність податкової політики, покращити захист прав інтелектуальної власності та адаптувати законодавство до умов глобальної цифрової економіки.

Освітня взаємодія оцінюється через співвідношення кількості випускників ІТ-спеціальностей до кількості відкритих вакансій, що відображає ефективність підготовки кадрів, а також через адаптацію навчальних програм до актуальних потреб ринку. Соціальний аспект враховує активність професійних спільнот, рівень розвитку нетворкінгу серед фахівців та вплив ІТ-кластерів на формування політики в секторі. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати чинники впливу, а й оцінити та виокремити найбільш критичні взаємозв'язки для стратегічного планування подальшого розвитку ІТ-індустрії України (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка впливу взаємодій між основними учасниками ІТ-сектору України

Взаємодія	Критерії оцінки	Оцінка
Держава → Бізнес	Прозорість регулювання, податкова стабільність	3
Держава → Освіта	Фінансування освітніх програм, держзамовлення	5
Держава → Інвестори	Гарантії прав власності, довіра до юрисдикції	2
Бізнес ↔ Інвестори	Доступність капіталу, рівень венчурного фінансування	7
Освіта → Бізнес	Відповідність знань випускників ринковим потребам	6
Професійні спільноти → усі учасники	Розвиток нетворкінгу, вплив на законодавчі зміни	4

Джерело: складено автором

Розширюючи аналіз, зауважимо, що державна взаємодія з бізнесом має позитивний, але обмежений вплив. З одного боку, впроваджуються ініціативи, що спрощують регулювання та створюють сприятливі умови для діяльності ІТ-компаній, зокрема, спеціальні податкові режими та цифровізація державних послуг.

Однак, з іншого боку, нестабільність законодавства та зміни в оподаткуванні створюють додаткові ризики для компаній, що змушує бізнес адаптуватися до нових регуляторних умов. У сфері освіти держава забезпечує фінансування навчальних програм і державне замовлення на підготовку ІТ-фахівців. Це сприяє зростанню кількості випускників технічних спеціальностей, що позитивно впливає на ринок праці. Водночас, державні навчальні програми не завжди своєчасно адаптуються до швидкозмінних вимог ринку, що створює розрив між теоретичною підготовкою випускників закладів вищої освіти та реальними потребами компаній.

Взаємодія держави з інвесторами є слабшою, оскільки правові гарантії та стабільність регулювання відіграють вирішальну роль для довіри іноземних партнерів. Незважаючи на наявність механізмів для залучення міжнародного фінансування, інвестиційний клімат в Україні залишається нестабільним, що може обмежувати потік капіталу в технологічний сектор.

Однією з найбільш ефективних взаємодій є партнерство між бізнесом та інвесторами. Венчурні фонди, міжнародні донори та приватний капітал активно підтримують стартапи та технологічні компанії, що стимулює інноваційний розвиток. Високий рівень експертизи українських фахівців та конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку сприяють активному залученню інвестицій.

Співпраця освіти та бізнесу також є важливим чинником розвитку сектору. Університети та приватні освітні платформи поступово адаптують навчальні програми до актуальних ринкових потреб, створюючи можливості для професійного зростання нових фахівців. Водночас, дефіцит практичного досвіду випускників залишається викликом, що стимулює компанії до впровадження корпоративних навчальних програм та партнерства з навчальними закладами.

Професійні спільноти та асоціації відіграють важливу роль у розвитку ринку, сприяючи нетворкінгу, підтримці спільних ініціатив та впровадженню галузевих стандартів. Завдяки їхній діяльності покращується взаємодія між фахівцями, компаніями та державними структурами, що створює умови для поступового вдосконалення регулювання та сприяння інноваціям у секторі.

Таким чином, найбільш сприятливі умови для розвитку ІТ-сектору створюються через активну взаємодію бізнесу з інвесторами та освітніми установами, тоді як державна політика та правове середовище залишаються важливими, але потребують подальшого вдосконалення.

Для оцінки впливу взаємодії між учасниками ІТ-сектору використовувалася шкала оцінювання (-10; +10), що дозволяє кількісно визначити рівень позитивного чи негативного ефекту кожного типу взаємодії (табл. 2.12).

Узагальнюючи результати проведеного інституційно-економічного аналізу, слід зазначити, що середовище функціонування малих та середніх ІТ-компаній України характеризується високим рівнем складності, багатофакторності та внутрішньої суперечливості. З одного боку, наявні сприятливі передумови розвитку, зокрема високий рівень людського капіталу, активна інтеграція у глобальні ринки, розвиток інноваційних технологій та підтримка цифровізації.

Таблиця 2.12

Шкала оцінювання впливу взаємодій в ІТ-секторі України

Оцінка	Характеристика впливу
+10	Дуже позитивний вплив, максимальне сприяння розвитку сектору та формування сприятливого середовища
від +5 до +9	Значний позитивний вплив, суттєве покращення умов ведення бізнесу, залучення інвестицій та розвиток людського капіталу
від 0 до +4	Помірний позитивний вплив, окремі сприятливі зміни, які не є визначальними, але позитивно впливають на сектор
0	Нейтральний вплив, відсутність значного ефекту або баланс позитивних і негативних чинників
від -1 до -4	Помірний негативний вплив, наявність перешкод, що створюють труднощі, але не є критичними
від -5 до -9	Значний негативний вплив, суттєві ризики, що гальмують розвиток сектору, обмежують фінансування чи спричиняють кадрові проблеми
-10	Критичний негативний вплив, загроза стабільності ІТ-сектору, ризики для інвесторів, відтік фахівців, зниження конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

З іншого боку, вагомими залишаються дестабілізуючі чинники, такі як військові ризики, нестабільність регуляторного середовища, відтік кадрів та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.

В умовах воєнних викликів підприємства змушені трансформувати свої стратегії розвитку з урахуванням підвищеного рівня ризиків та нестабільності зовнішнього середовища [239, с. 58-60].

Виявлена комбінація факторів формує специфічний контекст функціонування ІТ-сектору, в межах якого малі та середні підприємства змушені поєднувати гнучкість, швидкість реагування та здатність до стратегічної перебудови. Така конфігурація середовища обумовлює необхідність використання комплексних адаптаційних підходів, що враховують як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості підприємств.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз методів та інструментів адаптації, які дозволяють малим та середнім ІТ-компаніям ефективно

реагувати на виклики середовища та забезпечувати стійкий розвиток, що і визначає логіку подальшого дослідження.

2.3. Аналіз методів та інструментів адаптації малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів

Оцінювання здатності малих і середніх компаній до адаптації в умовах кризової нестабільності передбачає розробку системи кількісних індикаторів, що дозволяють комплексно та об'єктивно охарактеризувати їх адаптаційний потенціал. Така система має забезпечити можливість порівняльного аналізу динаміки фінансових результатів, виявлення типів поведінки суб'єктів господарювання в умовах турбулентності, а також встановлення зв'язків між структурою їх фінансових ресурсів та здатністю до оперативного реагування на зовнішні виклики [7].

У контексті цього дослідження обґрунтовано доцільність використання набору ключових фінансових показників, які є релевантними для аналізу адаптивної поведінки компаній ІТ-сектору. Водночас цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх економічної безпеки в умовах сучасних викликів [85, с. 145-147]. Вибір індикаторів здійснювався нами з урахуванням специфіки функціонування малих і середніх компаній, що працюють у високотехнологічному секторі, де основними характеристиками є гнучкість, інноваційність, залежність від інтелектуального капіталу та висока динаміка змін ринкових умов (табл. 2.13) [135].

Відібрані показники охоплюють ключові аспекти фінансового стану підприємств, зокрема:

- дохідність (через аналіз виручки та прибутку);
- ефективність (через показники маржинальності та витратомісткості);
- ліквідність (через оцінку грошових резервів та поточних зобов'язань);
- інвестиційну активність (динаміка активів, структура витрат).

Для кожного з показників у Табл. 2.13 наведено його формулу розрахунку, економічну інтерпретацію, а також гіпотетичні реакції підприємств різного типу – відносно стійких (з високою адаптивною здатністю) та вразливих (з низьким рівнем адаптації). Сформульовані гіпотези ґрунтуються на теоретичних засадах антикризового менеджменту, концепції VUCA-середовища, адаптивного управління, а також узагальнених даних галузевих досліджень [162].

Сформульовані аналітичні гіпотези потребують емпіричної перевірки та уточнення на основі реальних даних діяльності малих і середніх ІТ-компаній. З огляду на відсутність апріорної класифікації типів адаптаційної поведінки підприємств, доцільним є застосування методів багатовимірної статистичного аналізу, зокрема кластеризації, яка дозволяє виявити внутрішню структуру сукупності без задання залежної змінної. Кластерний аналіз у нашому дослідженні використовується як інструмент ідентифікації типових моделей адаптаційної поведінки підприємств на основі їх фінансово-економічних характеристик, що забезпечує перехід від теоретичних припущень до емпірично обґрунтованої типології. Основна увага була зосереджена на кількісному групуванні компаній за ключовими показниками ефективності, фінансової стійкості та динаміки розвитку [111].

Застосування кластерного аналізу дозволяє виявляти внутрішньогрупову однорідність та міжгрупову різнорідність на основі числових ознак, що є методично доцільним у контексті дослідження адаптаційних стратегій, які не мають попередньо заданої формалізованої структури [76].

На першому етапі було застосовано алгоритм К-середніх, однак отримані результати виявилися недостатньо репрезентативними – більшість компаній концентрувалися в одному кластері, тоді як решта формували кластери з незначною кількістю спостережень. Це може свідчити про відносну однорідність вибірки або про вплив окремих змінних на процес кластеризації [93].

Таблиця 2.13

Ключові показники для аналізу адаптації ІТ-компаній у динаміці (2022-2024)

Назва показника	Формула	Економічна інтерпретація	Гіпотетична поведінка адаптивних підприємств	Гіпотетична поведінка вразливих підприємств
1	2	3	4	5
Темп зміни виручки 2022-2023	$(\text{Виручка_2023} - \text{Виручка_2022}) / \text{Виручка_2022}$	Швидкість реакції після початкового шоку	Помірна просадка або незначне зростання	Різке падіння виручки
Темп зміни виручки 2023-2024	$(\text{Виручка_2024} - \text{Виручка_2023}) / \text{Виручка_2023}$	Потенціал до відновлення	Виражене зростання	Стагнація або слабе зростання
Кумулятивний приріст виручки	$(\text{Виручка_2024} - \text{Виручка_2022}) / \text{Виручка_2022}$	Сукупна ефективність адаптації	Позитивна динаміка	Загальний спад або незначне зростання
Темп зміни прибутку 2022-2023	$(\text{Прибуток_2023} - \text{Прибуток_2022}) / \text{Прибуток_2022}$	Оцінка швидкості первинного відновлення прибутковості після шокового періоду	Невелике падіння або стабілізація; можливе незначне зростання	Різке зниження прибутку або перехід у збитковість
Темп зміни прибутку 2023-2024	$(\text{Прибуток_2024} - \text{Прибуток_2023}) / \text{Прибуток_2023}$	Відображає результат заходів адаптації: оптимізації витрат, зміни ринків, послуг тощо	Зростання прибутковості; ефективність впроваджених стратегій	Відсутність відновлення або подальше погіршення ситуації

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Кумулятивний приріст прибутку (2022-2024)	(Прибуток_2024 - Прибуток_2022) / Прибуток_2022	Показує загальний ефект адаптаційної здатності компанії за період активної турбулентності	Позитивна кумулятивна динаміка або повне відновлення прибутку	Суттєве падіння або збереження негативного результату
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Виручка	Ефективність використання ресурсів у кризових умовах	Висока або зростаюча маржинальність	Падіння або нульова рентабельність
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	Здатність покривати короткострокові зобов'язання	>1.2; стабільне значення	<1.0; волатильність або погіршення
Частка грошових коштів в активах	Гроші / Активи	Оцінка фінансової гнучкості та готовності до зовнішніх шоків	Середній або високий рівень	Дуже низька частка
Боргове навантаження	(Усі кредити) / Активи	Індикатор фінансової залежності та ризику платоспроможності	Контрольований рівень або зниження	Високе навантаження або тенденція до зростання
Витрати на 1 грн виручки	Загальні витрати / Виручка	Оцінка операційної ефективності в нових умовах	Стабільна або знижена витратомісткість	Зростання витрат при падінні доходів
Динаміка активів	(Активи_2024 - Активи_2022) / Активи_2022	Потенціал розвитку або консервація ресурсної бази	Поступове зростання активів	Зниження активів або стагнація
Чистий грошовий потік	Гроші_2024 - Гроші_2022	Акумуляована здатність генерувати фінансові резерви	Позитивний або стабільний	Від'ємний або нестабільний

Джерело: складено автором

З метою подолання зазначених обмежень було обрано алгоритм DBSCAN (Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise) – метод кластеризації, який не вимагає попереднього визначення кількості кластерів і дозволяє ідентифікувати як щільні групи спостережень (компанії з подібними характеристиками), так і виняткові спостереження (викиди або «шум»). Застосування DBSCAN є методично обґрунтованим у цьому дослідженні, оскільки структура вибірки не передбачає чітко визначеної кількості кластерів, а також допускає наявність викидів, що мають самостійне аналітичне значення [45].

Для уникнення домінування абсолютних значень та зменшення впливу масштабу до аналізу було включено виключно відносні показники:

- темпи зростання доходу та прибутку;
- показники ефективності;
- ліквідність та структура фінансів;
- динаміка активів.

Перед проведенням кластеризації всі показники було масштабовано за допомогою Z-стандартизації, що забезпечило рівнозначний вплив кожної змінної [107].

Застосування DBSCAN дозволило виділити дві ключові групи:

- основний кластер (кластер 0): 307 компаній, які демонструють подібну структуру ефективності, фінансової стабільності та темпів розвитку;
- виняткові спостереження (кластер – 1, що відповідає викидам у моделі DBSCAN): 33 компанії, які суттєво відхиляються від основної маси.

Аналіз цієї групи є особливо цінним для виявлення нетипових стратегій адаптації, що можуть включати як високоефективні моделі масштабування, так і ризиковані управлінські рішення [22].

Для візуалізації результатів кластеризації та зменшення розмірності простору ознак було застосовано метод головних компонент (PCA), що дозволило проєктувати багатовимірні дані у двовимірний простір (рис. 2.19).

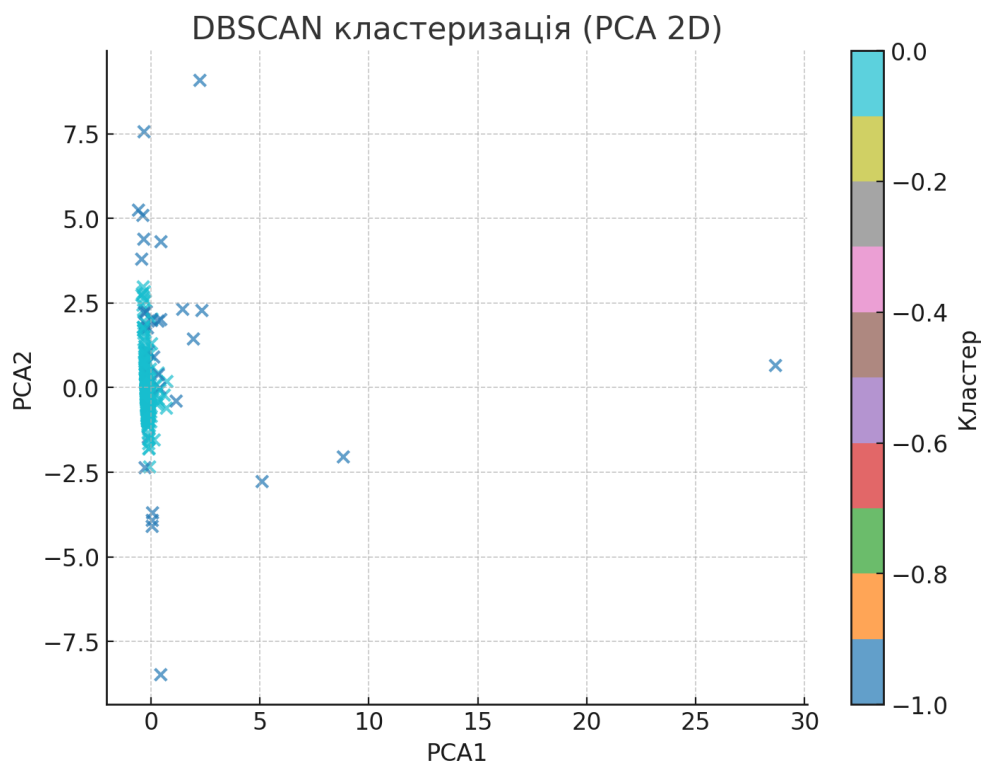


Рис. 2.19. Розподіл ІТ-компаній за результатами кластерного аналізу методом DBSCAN (PCA-проекція)

Джерело: власна розробка автора

На графіку спостерігається чітке групування основної маси компаній у межах одного кластеру та виділення окремих спостережень, що просторово віддалені від основної щільної групи. Це узгоджується з припущенням про наявність відхилень і потенційних особливостей у підходах до адаптації.

Для оцінки статистичної значущості відмінностей між виявленими кластерами було застосовано однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) за всіма показниками, використаними у кластеризації (табл. 2.14).

Застосування однофакторного дисперсійного аналізу дозволило здійснити кількісну оцінку того, які саме показники мають вирішальне значення для диференціації компаній за економічними характеристиками.

Результати свідчать, що суттєва частина змінних продемонструвала статистичну значущість ($p < 0.05$), зокрема показники динаміки доходу, прибутку та активів. Ці змінні характеризуються високими значеннями F-статистики, що вказує на суттєве перевищення міжгрупової варіації над внутрішньогруповою.

Отже, саме параметри зростання та структурної динаміки є ключовими у формуванні відмінностей між компаніями на рівні кластерів.

Таблиця 2.14

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA)

Показник	F-статистика	p-value
Темп зростання доходу, 2023-2024	78.33	< 0.000000000000001
Темп зростання прибутку, 2022-2023	28.95	0.00000014
Темп зростання доходу, 2022-2023	27.94	0.00000022
Динаміка активів	24.41	0.00000123
Сукупне зростання доходу	17.50	0.0000367
Сукупне зростання прибутку	16.35	6.5e-05
Темп зростання прибутку, 2023-2024	13.07	0.000346
Рентабельність (прибутковість), 2024	0.05	0.827856
Ліквідність	16.01	7.7e-05
Частка грошових коштів	0.59	0.443167
Витрати на 1 грн доходу	12.24	0.00053

Джерело: складено автором

Застосування однофакторного дисперсійного аналізу дозволило здійснити кількісну оцінку того, які саме показники мають вирішальне значення для диференціації компаній за економічними характеристиками.

Результати свідчать, що суттєва частина змінних продемонструвала статистичну значущість ($p < 0.05$), зокрема показники динаміки доходу, прибутку та активів. Ці змінні характеризуються високими значеннями F-статистики, що вказує на суттєве перевищення міжгрупової варіації над внутрішньогруповою. Отже, саме параметри зростання та структурної динаміки є ключовими у формуванні відмінностей між компаніями на рівні кластерів.

Натомість окремі показники – рентабельність, частка грошових коштів – не продемонстрували статистично значущої міжкластерної варіації. Це може свідчити

про відносну однорідність операційних моделей у межах ІТ-сектору, а також про обмежену дискримінативну здатність цих показників у короткостроковому періоді.

Проведений кластерний аналіз із використанням алгоритму DBSCAN на основі відносних фінансово-економічних показників дозволив виявити наявність структурної гомогенності більшості малих і середніх ІТ-компаній України, що свідчить про усталеність типових стратегій функціонування у кризовому середовищі. Більшість компаній об'єдналися в один щільний кластер, що вказує на конвергенцію моделей адаптації та ефективності в умовах макроекономічної нестабільності.

Водночас ідентифікація 33 компаній, що не потрапили до основного кластеру, виявила наявність відхилених або граничних стратегічних траєкторій розвитку. Ці компанії потенційно реалізують нетипові механізми масштабування, інноваційного прориву або ризикованих фінансових практик.

З огляду на результати DBSCAN, було прийнято рішення про застосування дворівневої моделі кластеризації. Такий підхід узгоджується з економічною логікою дослідження, оскільки дозволяє спочатку виділити типові компанії, а потім ідентифікувати стратегічні відмінності всередині цієї групи.

На другому рівні кластеризації було застосовано алгоритм K-Means із фіксацією кількості кластерів на рівні трьох, що відповідає результатам попереднього аналізу структури даних та забезпечує інтерпретованість отриманих груп. Кластеризацію здійснено за п'ятьма найбільш значущими показниками, ідентифікованими під час ANOVA-аналізу: темпи зростання виручки у 2023-2024 рр., темпи зростання виручки у 2022-2023 рр., темпи зростання прибутку у 2022-2023 рр., динаміка активів та сукупне зростання виручки (табл. 2.15). У таблиці наведено медіанні значення показників для кожного кластеру, що дозволяє уникнути впливу екстремальних значень.

Таблиця 2.15

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%

Джерело: складено автором

Для візуалізації отриманої кластерної структури було здійснено проєкцію даних у простір головних компонент (РСА), результати якої наведено на рис. 2.20.

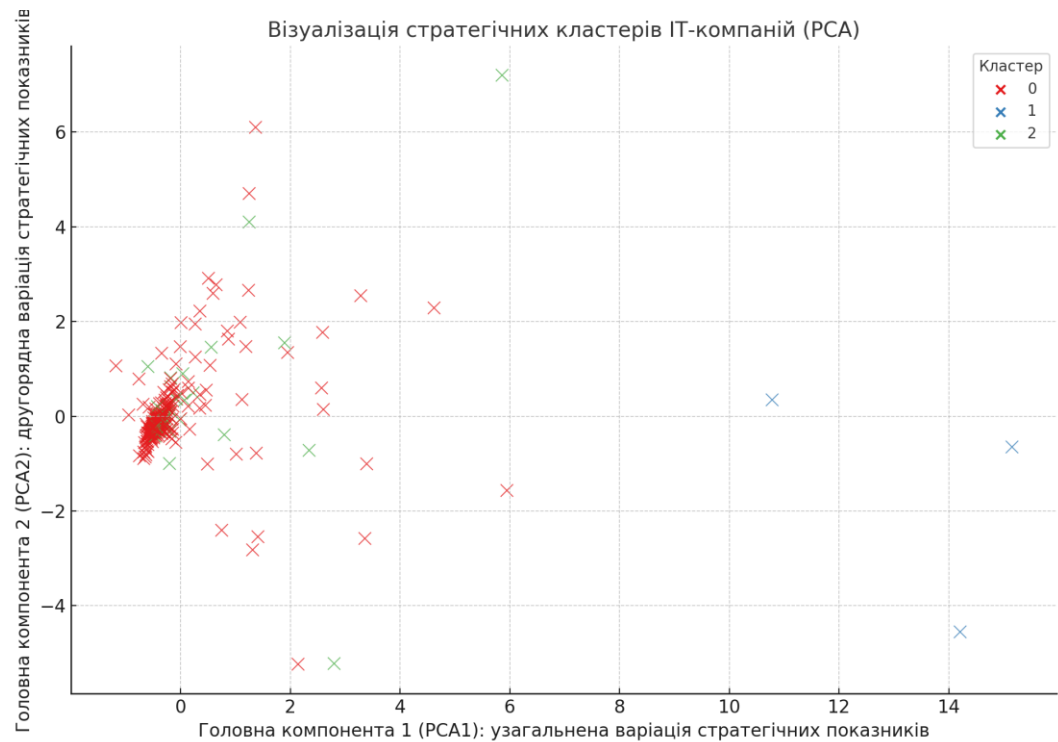


Рис. 2.20. Візуалізація кластерної структури ІТ-компаній за типами адаптаційних стратегій (РСА-проєкція)

Джерело: власна розробка автора

У результаті кластерного аналізу було виокремлено три якісно відмінні групи малих та середніх ІТ-компаній, що характеризуються різними моделями адаптаційної поведінки. Найбільш чисельну групу становлять ті, що демонструють помірні темпи зростання виручки та прибутковості за відсутності різких коливань ключових фінансово-економічних показників. Для них типовими є консервативна структура активів, підтримання прийняттого рівня ліквідності, контроль витрат та обмежена інвестиційна активність, спрямована переважно на забезпечення операційної безперервності. У їх діяльності переважають інкрементальні зміни бізнес-процесів, поступове масштабування та розширення портфеля послуг без суттєвої трансформації бізнес-моделі, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх шоків, але й обмежує потенціал швидкого освоєння нових ринкових можливостей.

Окрему групу формують компанії з аномально високими темпами зростання за більшістю показників, що свідчить про реалізацію агресивних стратегій масштабування. Імовірними чинниками такого розвитку є доступ до зовнішнього фінансування, активна продуктова експансія, нарощення нематеріальних активів та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас висока динаміка супроводжується підвищеними ризиками ліквідності, зростанням складності операційного управління та посиленням вимог до регуляторної відповідності. Незважаючи на обмежену чисельність цієї групи, її наявність свідчить про існування проривних траєкторій розвитку, що мають важливе значення для формування інструментів підтримки високодинамічних компаній.

Проміжну позицію займають ті компанії, які поєднують ознаки стабільності та активного розвитку, демонструючи збалансовану адаптаційну поведінку. Для них характерні переорієнтація клієнтського портфеля, гнучке управління структурою активів, підвищення операційної ефективності та поступове масштабування на основі органічного зростання. Порівняно з більш консервативними компаніями, вони відзначаються вищою швидкістю реагування на інституційні зміни, зберігаючи при цьому контрольований рівень ризиків. Така модель поведінки забезпечує кращі передумови для зростання без втрати операційної стійкості.

Отримана типологія відображає різні моделі стратегічної поведінки малих та середніх ІТ-компаній в умовах високої невизначеності. З методологічного погляду, виявлені групи характеризуються внутрішньою однорідністю за траєкторіями ключових фінансово-економічних показників та міжгруповою різноманітністю за інтенсивністю зростання і характером ресурсної трансформації. Це підтверджує наявність стратегічної стратифікації у популяції ІТ-компаній, в межах якої співіснують стабілізаційні, адаптивні та експансивні моделі розвитку.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості формування диференційованих підходів до підтримки підприємств залежно від типу їх адаптаційної поведінки, що сприятиме підвищенню ефективності стратегічних рішень та посиленню стійкості ІТ-сектору в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, дворівнева кластеризація дозволила не лише відокремити типові та атипові компанії, а й сформувану емпірично обґрунтовану типологію адаптаційних стратегій у межах ІТ-сектору України. Разом із тим, кластерний аналіз не дозволяє кількісно оцінити вплив окремих факторів на результати діяльності підприємств, що зумовлює необхідність застосування економетричних методів дослідження.

Зокрема, виникає потреба у визначенні ключових факторів, що впливають на темпи зростання компаній як одного з індикаторів їх адаптивності. З цією метою було побудовано регресійну модель, де залежною змінною виступав відносний приріст виручки за 2024 рік. Цей показник обрано як індикатор динаміки розвитку компанії в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Як незалежні змінні до моделі було включено такі економічні параметри, вибір яких здійснювався з урахуванням їх потенційного впливу на адаптаційні можливості компаній: вік компанії (у роках); маржа чистого прибутку; оборотність активів; продуктивність праці; фінансовий левередж; коефіцієнт витратності; податкове навантаження; категоріальні змінні (організаційно-правова форма, регіон, розмір підприємства, оцінка фінансового стану).

Побудована модель дозволила ідентифікувати ключові фактори, пов'язані з темпами зростання виручки ІТ-компаній малого та середнього сегменту в Україні. Статистично значущим предиктором виступає вік компанії, який має негативний зв'язок із темпами зростання. Оборотно́ість активів демонструє позитивний зв'язок із приростом виручки, однак її значущість перебуває на граничному рівні. Інші змінні, зокрема показники прибутковості, не продемонстрували статистично значущого впливу в межах побудованої моделі, що може свідчити про їх обмежену роль у короткостроковій динаміці зростання або про опосередкований характер впливу. Отримані результати частково узгоджуються з припущеннями щодо ролі гнучкості та ефективності управління ресурсами в умовах нестабільного економічного середовища (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Результати регресійного аналізу

Змінна	Коефіцієнт	p-value	Інтерпретація
Вік компанії	-0.0842	0.011	Істотно знижує приріст виручки - старі компанії зростають повільніше
Оборотність активів	+0.0765	0.055	На межі значущості - ефективність активів позитивно корелює з ростом
ROA	+0.63	0.37	Не значущий
Маржа чистого прибутку	+1.69	0.36	Не значуща
Інші змінні		> 0.1	Статистично незначущі

Джерело: складено автором

З позицій прикладного аналізу отримані результати можуть бути використані як основа для формування рекомендацій щодо розвитку адаптаційних стратегій, зокрема з фокусом на підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємств.

Оцінювання параметрів моделі здійснювалося за методом звичайних найменших квадратів (OLS). Гістограма залишків демонструє приблизну симетричність розподілу, хоча спостерігається незначна лівостороння асиметрія.

Це може свідчити про наявність окремих відхилень, однак не вказує на суттєве порушення припущення про нормальність залишків (рис. 2.21).

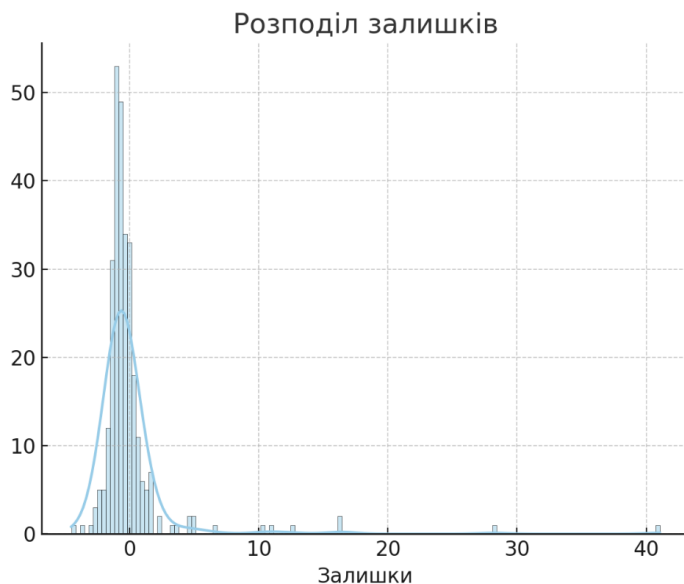


Рис. 2.21. Гістограма залишків у моделі приросту виручки

Джерело: власна розробка автора

Q-Q графік також підтверджує, що більшість спостережень розташовані вздовж діагоналі, із незначними відхиленнями на краях розподілу (рис. 2.22). Це свідчить про загальну відповідність припущенню нормальності залишків без суттєвих його порушень.

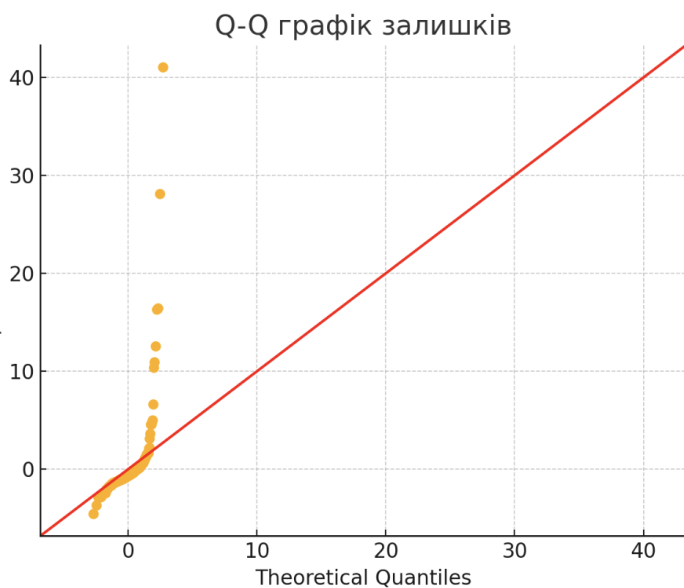


Рис. 2.22. Q-Q графік нормальності залишків у моделі приросту виручки

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки мультиколінеарності між незалежними змінними було розраховано коефіцієнти інфляції дисперсії (VIF). Отримані значення не перевищують критичного рівня ($VIF < 5$), що свідчить про відсутність суттєвої мультиколінеарності у моделі.

Перевірка гомоскедастичності залишків здійснювалася за допомогою тесту Бреуша-Пагана. Отримані результати (LM-статистика=14,89, $p=0.135$; F-статистика=1,47, $p=0.14$) не дають підстав для відхилення нульової гіпотези про сталість дисперсії залишків, що свідчить про відсутність статистично значущої гетероскедастичності.

Значення $p > 0.05$ в обох випадках не дозволяють відхилити нульову гіпотезу про гомоскедастичність. Це свідчить про відсутність статистично значущої гетероскедастичності, що підтверджує виконання ще одного базового припущення класичної лінійної регресії.

Таким чином, побудована лінійна регресійна модель дозволила ідентифікувати ключові фактори, пов'язані з відносним приростом виручки малих та середніх ІТ-компаній України у 2024 р. Статистично значущим предиктором виступає вік компанії, який має негативний зв'язок із темпами зростання виручки. Оборотноість активів демонструє позитивний зв'язок із приростом виручки, однак її значущість перебуває на граничному рівні. Інші змінні не продемонстрували статистично значущого впливу на рівні 5 %.

З метою узагальнення результатів багатовимірної аналізу та кількісної оцінки здатності ІТ-компаній до адаптації в умовах сучасних викликів доцільно застосувати інтегральний підхід. У межах дослідження пропонується побудова інтегрального індексу адаптивності (ІА), який базується на результатах кластерного та регресійного аналізу.

Ідея інтегрального індексу полягає у формуванні узагальненої метрики, що відображає рівень адаптивності кожної компанії з урахуванням ключових внутрішніх характеристик. Такий підхід дозволяє:

- здійснити ранжування компаній за рівнем адаптаційного потенціалу;
- ідентифікувати групи лідерів та аутсайдерів;

– встановити зв'язок між кількісними показниками та типами адаптаційних стратегій.

Для включення до інтегрального індексу відібрано показники, що використовувалися у кластерному аналізі та продемонстрували найбільший вплив у межах регресійного моделювання. Це забезпечує узгодженість методичного підходу та підвищує обґрунтованість індексу.

З метою усунення впливу масштабу всі показники нормалізуються за методом мін-макс. Ваги визначаються на основі стандартизованих β -коефіцієнтів регресійної моделі, що дозволяє врахувати відносну силу впливу кожного чинника.

До структури інтегрального індексу адаптивності увійшли:

- один показник із регресійної моделі – вік компанії, який продемонстрував статистично значущий негативний зв'язок із проксі-індикатором адаптивності (темپ зростання виручки у 2023-2024 рр., $\beta = -0,0842$, $p = 0,011$);
- п'ять показників із кластерного аналізу, що характеризують динаміку основних фінансово-економічних результатів: темпи зростання виручки, прибутку та динаміку активів.

Такий підхід забезпечує врахування як факторної значущості, так і кластероутворювального потенціалу змінних. Він поєднує елементи економетричного зважування та структурного підходу, що є доцільним в умовах часткової статистичної ідентифікації факторів.

Оскільки лише одна змінна була оцінена в межах регресійної моделі, її внесок визначено пропорційно до абсолютного значення стандартизованого β -коефіцієнта. Для інших показників прийнято припущення про рівномірний розподіл ваг (формули 2.4-2.6).

Сумарна вага визначається як:

$$W = \beta_{\text{вік}} + \sum_{i=1}^5 w_i = 0,0842 + 5 = 5,0842 \quad (2.4)$$

Нормалізовані ваги було розраховано на основі даних таблиці 2.16 наступним чином:

- для віку компанії:

$$w_{\text{Вік}} = \frac{\beta_{\text{Вік}}}{W} = \frac{0,0842}{5,0842} \approx 0,0166 \quad (2.5)$$

– для кожного з п'яти кластерних показників:

$$w_i = \frac{1}{W} = \frac{1}{5,0842} \approx 0,1966, i = 1, \dots, 5 \quad (2.6)$$

Отриманий інтегральний індекс дозволяє здійснити порівняльну оцінку рівня адаптивності підприємств. На його основі проведено стратифікацію досліджуваної сукупності за допомогою квартильного поділу (формула 2.7).

$$A_i = w_1 \cdot z_{\text{Age}_i} + w_2 \cdot z_{RG_{\frac{22}{23},i}} + w_3 \cdot z_{RG_{\frac{23}{24},i}} + w_4 \cdot z_{PG_{\frac{22}{23},i}} + w_5 \cdot z_{AD_i} + w_6 \cdot z_{CRG_i} \quad (2.7)$$

де:

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

У результаті було виокремлено чотири групи підприємств, що характеризуються різним рівнем здатності до адаптації в умовах сучасних викликів. Стратифікація здійснювалася на основі квартильного розподілу значень інтегрального індексу адаптивності, що дозволило сформулювати чотири групи: Q1 – низький рівень адаптивності, Q2 – рівень адаптивності нижче середнього, Q3 – рівень адаптивності вище середнього та Q4 – високий рівень адаптивності.

До групи з низьким рівнем адаптивності належать компанії з найнижчими значеннями інтегрального індексу (нижній кuartиль розподілу). Для них характерна повільна або від'ємна динаміка виручки та прибутку, низькі темпи оновлення активів та обмежена гнучкість управління. Такі підприємства характеризуються підвищеною вразливістю до зовнішніх шоків, зокрема змін ринкового попиту, регуляторного середовища чи кадрової ситуації.

Група з рівнем адаптивності нижче середнього представлена компаніями з незначно кращими показниками, однак їх адаптаційна активність залишається обмеженою. Вони демонструють слабку позитивну динаміку фінансових результатів або нестабільність окремих показників, що обмежує їхню здатність до ефективної трансформації.

До групи з рівнем адаптивності вище середнього належать підприємства, які демонструють стабільне зростання ключових показників та ознаки стратегічної гнучкості. Вони адаптують операційні процеси до нових умов, впроваджують елементи цифровізації та характеризуються позитивною динамікою використання активів, однак їх адаптаційний потенціал ще не повністю реалізований.

Групу з високим рівнем адаптивності формують підприємства з максимальними значеннями інтегрального індексу. Вони характеризуються проактивною стратегією, ефективним управлінням ресурсами, стійким зростанням та активною цифровою трансформацією. Такі компанії демонструють найвищий рівень адаптивності та можуть розглядатися як орієнтири ефективної адаптаційної поведінки в умовах турбулентного середовища.

Здійснена типологізація ІТ-компаній за рівнем адаптивності дозволила виявити чотири відмінні групи підприємств, що суттєво різняться за здатністю реагувати на зовнішні виклики. Отримані результати формують аналітичну основу для розробки диференційованих адаптаційних стратегій та практичних рекомендацій відповідно до специфіки кожної групи. Це, у свою чергу, визначає напрям подальшого дослідження, пов'язаного з обґрунтуванням стратегічних підходів до підвищення адаптивного потенціалу ІТ-компаній.

Висновки до Розділу 2.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ІТ-сектор зберігає важливе значення для національної економіки, демонструючи стійкість навіть в умовах воєнної, макроекономічної та інституційної нестабільності. Водночас, розвиток сектору відбувається в умовах посилення зовнішньої турбулентності, зумовленої змінами глобального попиту на ІТ-послуги, високою залежністю від міжнародних ринків, кадровими обмеженнями, технологічним оновленням та зростанням вимог до кібербезпеки. Це підтверджує, що адаптивність для малих і середніх ІТ-компаній є не лише перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

За результатами оцінювання структури ринку ІТ-послуг України встановлено, що сектор має складну та неоднорідну конкурентну конфігурацію. З одного боку, розраховані показники концентрації засвідчують наявність значної кількості активних учасників і загальну тенденцію до посилення конкурентності ринку. З іншого боку, показники нерівномірності розподілу ринкових часток вказують на існування групи провідних компаній, які формують ринкове «ядро» та акумулюють істотну частку ресурсів, клієнтів і ринкових можливостей. Це дозволило охарактеризувати ІТ-сектор України як гібридний: із переважаючими ознаками дифузної конкуренції та окремими елементами концентрації у верхньому сегменті. Така структура створює специфічні умови для малих і середніх компаній, які, з одного боку, мають простір для нішевої спеціалізації та гнучкого розвитку, а з іншого – змушені конкурувати з великими гравцями.

У процесі дослідження інституційно-економічних умов формування адаптаційної стратегії застосовано комплекс аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та інституційний підхід IAD. Це дозволило системно охарактеризувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та інституційних чинників на діяльність ІТ-компаній. Встановлено, що середовище функціонування малих і середніх ІТ-компаній має суперечливий характер: воно одночасно містить суттєві можливості для розвитку, пов'язані з

високим рівнем людського капіталу, цифровізацією, інтеграцією у глобальні ринки та розвитком інноваційних технологій, і значні обмеження, зумовлені воєнними ризиками, нестабільністю регуляторного середовища, відтоком кадрів, обмеженим доступом до інвестицій та високими трансакційними витратами.

Особливу увагу приділено аналізу стратегічних передумов адаптації малих і середніх ІТ-компаній. Виявлено, що ключовими внутрішніми перевагами таких підприємств є гнучкість, інноваційність, висока кваліфікація персоналу, здатність до швидкої перебудови процесів і орієнтація на зовнішні ринки. Водночас найбільш суттєвими внутрішніми обмеженнями залишаються недостатність фінансових ресурсів, залежність від окремих клієнтів або ринків, кадрова вразливість, нестача управлінської формалізації та обмежена спроможність до довгострокового стратегічного планування.

У межах аналізу методів та інструментарію адаптації обґрунтовано необхідність кількісної діагностики адаптивного потенціалу ІТ-компаній. Для цього сформовано систему фінансово-економічних індикаторів, релевантних для оцінювання здатності підприємств реагувати на кризову нестабільність, підтримувати результативність діяльності та зберігати потенціал розвитку. Такий підхід дозволив перейти від загального опису умов функціонування ІТ-сектору до більш прикладної оцінки адаптаційних характеристик підприємств, що є важливим методичним кроком для подальшого дослідження.

За результатами проведеного аналізу здійснено типологізацію ІТ-компаній за рівнем адаптивності, що дозволило виокремити групи, які відрізняються за здатністю реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стійкість у мінливому середовищі. У цьому контексті рівні Q1–Q4 доцільно трактувати саме як діагностичну стратифікацію адаптивності, а не як готові стратегічні пакети. Їх значення полягає в тому, що вони дозволяють встановити неоднорідність досліджуваної сукупності компаній і підготувати аналітичну базу для подальшої розробки диференційованих адаптаційних стратегій уже в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Ідентифікація основних ризиків, які потребують стратегічної відповіді

Результати аналізу конкурентного, інституційного та стратегічного середовища функціонування малих і середніх ІТ-компаній України, проведеного у попередньому розділі, засвідчили, що розвиток цього сектору відбувається в умовах високої турбулентності, посилення зовнішніх викликів та зростання внутрішніх обмежень. Незважаючи на відносну стійкість ІТ-сектору порівняно з іншими галузями економіки, його подальший розвиток значною мірою залежить від здатності підприємств своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх вплив на бізнес-модель та формувати відповідні стратегічні реакції.

Для малих і середніх ІТ-компаній ризики мають особливе значення, оскільки вони функціонують за умов обмеженості фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, високої залежності від зовнішніх ринків, швидкої зміни технологій і нестабільності інституційного середовища. У таких умовах навіть окремі зовнішні або внутрішні загрози можуть спричиняти суттєві наслідки для безперервності діяльності, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Водночас ризики не лише обмежують розвиток компаній, а й виступають джерелом стратегічного оновлення, оскільки спонукають підприємства до пошуку нових ринків, трансформації бізнес-моделей, розвитку організаційної гнучкості та посилення адаптаційного потенціалу.

У сучасній теорії ризик розглядається як невід’ємний елемент процесу формування та реалізації управлінських рішень. Його сутність полягає у можливості відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від прогнозованих, що зумовлено поєднанням зовнішньої невизначеності та внутрішніх обмежень організаційної системи [94, с. 142]. Таким чином, ризик

виступає природним атрибутом підприємницької активності, який одночасно створює потенційні загрози та відкриває простір для інновацій і пошуку нових джерел конкурентних переваг [100].

Перехід до стратегічного виміру ризику передбачає розгляд цього явища не лише як чинника, що потребує контролю, а й як драйвера розвитку. Зокрема, результати дослідження Дж. Франчак [50, с. 5-7] засвідчують, що у малих і середніх підприємствах здатність до ризику є важливою складовою адаптивності. Вона визначає їх спроможність динамічно і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, трансформувати бізнес-процеси та формувати нові сценарії поведінки. Особливо актуальним це є для ІТ-сектору, де динамічність технологій та зміни у глобальній структурі попиту роблять ризик постійним елементом стратегування. По суті, ризик функціонує як своєрідний «тригер» адаптації: він сигналізує про наявність зовнішніх та/або внутрішніх дисбалансів, що потребують стратегічної реакції організації. У малих та середніх компаніях цей механізм проявляється особливо чітко, адже їх чутливість до коливань середовища є значно вищою, порівняно з великими корпораціями [50, с. 6; 19].

Відмітимо, що в умовах цифрової трансформації змінюється й розуміння природи ризику. Як підкреслюють С. Ванг та ін. [168, с. 12-15], цифрова невизначеність формує нову конфігурацію можливостей і вразливостей для МСП, охоплюючи технологічні, організаційні, інституційні та безпекові ризики. Подібний підхід простежується і в дослідженні Г. Филюк та А. Матсалаєва, які зазначають, що цифрова трансформація, створюючи нові можливості для розвитку підприємств, водночас генерує додаткові ризики, пов'язані з технологічною залежністю та кіберзагрозами [244, с. 126-128]. У такому середовищі ризик набуває системного характеру, стаючи не наслідком поодиноких подій, а властивістю всієї бізнес-екосистеми. Відповідно, управління ризиками розглядається як складова адаптаційних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства через балансування між обережністю та інноваційністю [138].

Поступовий розвиток концепту «risk-based strategy» поглиблює це трактування, розглядаючи ризик як інтегрований компонент стратегічного

планування. У межах такого підходу підприємство не уникає ризиків, а поєднує їх з можливостями, формуючи набір адаптаційних організаційно-економічних дій [77, с.4-6]. Ризик виконує у цій парадигмі дві функції:

- захисну, пов'язану з ідентифікацією та мінімізацією загроз;
- еволюційну, що передбачає структурні зміни, технологічні інновації й оновлення бізнес-моделі у відповідь на виклики середовища.

Сучасні підходи до управління ризиками в адаптаційних стратегіях МСП ґрунтуються на поєднанні превентивних та реактивних механізмів. Превентивні заходи спрямовані на зниження ймовірності реалізації ризиків завдяки диверсифікації портфеля клієнтів, розвитку резервних ресурсів, посиленню кібербезпеки та підвищенню операційної гнучкості. Реактивні механізми активізуються після реалізації ризикових подій і охоплюють швидке відновлення операційної діяльності, реструктуризацію процесів та використання сценарного планування як інструменту швидкої перебудови управлінських рішень [94, с.147-149; 168, с.18].

Узагальнюючи, ризик виступає центральним параметром, що формує адаптаційну поведінку підприємства через: усвідомлення необхідності змін; пошук нових ринкових і технологічних можливостей; розвиток внутрішніх компетенцій; посилення стратегічної гнучкості; стимулювання інновацій та організаційного навчання.

Таким чином, роль ризику в адаптаційній поведінці МСП – і особливо в ІТ-секторі України – полягає не лише в обмеженні їх діяльності, а й у створенні умов для еволюції, перетворюючи виклики на джерело зростання та зміцнення стійкості [27].

Ефективне дослідження ризикового середовища малих та середніх ІТ-компаній потребує системної класифікації ризиків, що дозволяє структурувати різноманітні загрози та визначити напрями подальшого аналізу. Як відомо, класифікація є методологічним інструментом, що забезпечує перехід від концептуального рівня до прикладної ідентифікації та оцінювання ризиків [54].

У науковій літературі наголошується, що ризикове середовище ІТ-компаній є багатовимірним і охоплює технологічні, ринкові, фінансові, організаційні, інституційні, кадрові та інші типи ризиків, кожен із яких має власну природу, детермінанти та стратегічні наслідки [168, с.12-15; 50, с.6-8]. На основі узагальнення підходів, запропонованих у працях С. Ванга, Дж. Франчак, Б. Маккаві та А. Хіменеса, удосконалено класифікацію ризиків, адаптовану до потреб українського ІТ-бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація ризиків малих та середніх ІТ-компаній

Категорія ризику	Концептуальна характеристика
Технологічні	Зумовлені швидким старінням технологій, появою disruptive-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 несправностей 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

Джерело: складено автором на основі [168; 50; 77; 94; 54]

Вона ґрунтується на поєднанні загальновизнаних підходів до управління ризиками та особливостей функціонування ІТ-сектора в умовах високої динамічності та технологічної турбулентності [165]. На нашу думку,

запропонована класифікація забезпечує концептуальну повноту й аналітичну структурованість ризикового середовища, у якому функціонують українські ІТ-компанії. Системне виокремлення ризиків за їх природою і сферою впливу забезпечує можливість сформулювати чітке уявлення про комплекс загроз, які визначають параметри адаптаційної поведінки підприємств [33].

Сучасна парадигма господарювання визначає одним із ключових положень твердження про те, що здатність підприємства успішно протидіяти ризикам залежить не лише від їх виявлення й оцінювання, а й від організаційної архітектури, яка визначає швидкість і якість управлінських реакцій. У контексті ІТ-бізнесу, що функціонує у високодинамічному й флуктуативному середовищі, цей взаємозв'язок набуває особливого значення. Ми виходимо з того, що ризик, організаційна гнучкість і стратегічна стійкість формують єдину адаптаційну систему, де зміни одного елемента неминуче трансформують інші (рис. 3.1) [83].

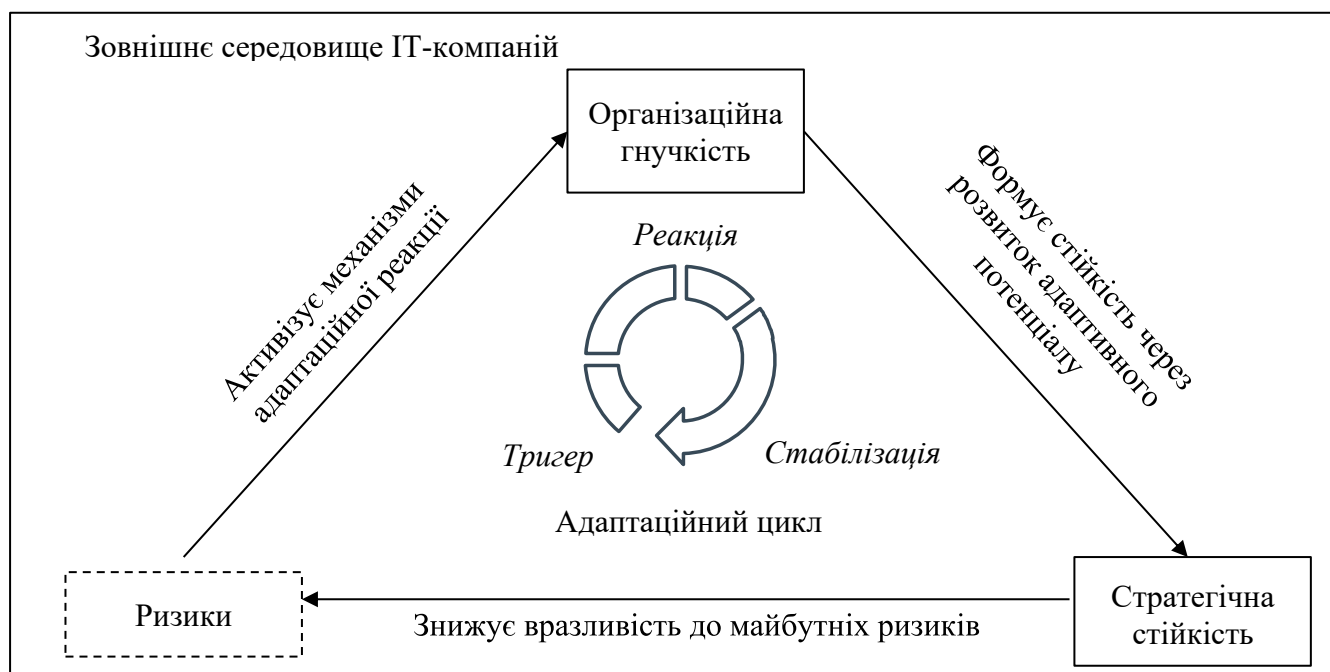


Рис. 3.1. Інтегрована модель взаємодії ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості ІТ-компанії

Джерело: розроблено автором

По-перше, рівень ризику визначає необхідний ступінь адаптаційності організаційної структури. Чим вищою є турбулентність середовища, тим більшою має бути здатність компанії швидко перерозподіляти ресурси, змінювати процеси,

приймати децентралізовані рішення та перебудовувати комунікаційні зв'язки. Дослідження С. Ванг та ін. [168, с. 14-16] підтверджують, що компанії з гнучкою структурою демонструють вищу стійкість до технологічних та ринкових ризиків, ніж організації з ієрархічно жорсткими моделями управління. Для ІТ-компаній це має прямий прояв: кросфункціональні команди, короткі цикли розробки, автономія команд та горизонтальні комунікації дозволяють швидше реагувати на ризики, ніж традиційні вертикальні структури [156].

По-друге, організаційна гнучкість є механізмом трансформації ризику у стійкість, оскільки забезпечує підприємству здатність не лише протистояти загрозам, а й використовувати їх як джерело інновацій та зростання. Як зазначає Дж. Франчак [50, с. 9], саме адаптивна організаційна модель дозволяє МСП формувати «позитивну поведінку у відповідь на ризик», коли ризик не паралізує діяльність, а активізує пошук нових можливостей. У випадку ІТ-компаній це може означати швидкий перехід на нові технології, освоєння перспективних ринків, розгортання альтернативних бізнес-моделей або диверсифікацію клієнтського портфеля [52].

По-третє, стратегічна стійкість компанії формується на перетині оцінки ризиків та організаційної гнучкості. Ми розглядаємо стійкість як динамічну здатність компанії зберігати функціональність і конкурентні позиції за умов зовнішніх та внутрішніх шоків. Дослідження А. Хіменеса та ін. [77, с. 7-8] показують, що стійкі компанії поєднують два ключові компоненти:

- 1) захисний – наявність систем управління ризиками, моніторингу та сценарного планування;
- 2) розвитковий – здатність до швидкої перебудови операційної моделі у відповідь на зміни середовища.

Отже, рівень ризику визначає вимоги до гнучкості, гнучкість підсилює здатність нейтралізувати ризики, а їх взаємодія формує стратегічну стійкість [124].

По-четверте, ми встановили, що ступінь організаційної гнучкості виступає медіатором між ризиком та стратегічною поведінкою підприємства. У жорстких структурах високий рівень ризику призводить до дезорганізації, втрати

контрольованості процесів, конфліктів між підрозділами та зниження швидкості прийняття рішень. У гнучких структурах, навпаки, ризик активізує внутрішні механізми саморегуляції, підсилює координацію між командами та стимулює пошук альтернативних рішень. Для ІТ-компаній України це особливо релевантно в умовах воєнних загроз, енергетичної нестабільності та непередбачуваних регуляторних змін, де швидкість реакції стає критичною умовою виживання бізнесу [32].

По-п'яте, гнучка організаційна структура створює можливість перерозподілу тиску ризиків між різними рівнями управління. Це означає, що ризики не концентруються на одному етапі або одному підрозділі, а розподіляються між командами, стаючи елементом спільної відповідальності. Такий підхід знижує вразливість організації та підсилює її здатність відновлюватися після криз. Як зазначають Б. Маккаві [94, с. 149], підприємства з адаптивною структурою мають вищу динамічну стійкість та здатні швидше повертатися до рівня ефективності після реалізації ризикових подій [156].

Узагальнюючи, можемо констатувати, що рівень ризику, гнучкість організаційної структури та стратегічна стійкість формують взаємозалежну триєдину систему, у межах якої ризик виступає стимулятором адаптаційних перетворень; гнучкість забезпечує механізми реагування; стійкість відображає результат успішності цих механізмів [165].

Такий підхід дозволяє розглядати організаційну структуру не як статичний елемент управління, а як динамічний інструмент стратегічної адаптації, що визначає здатність ІТ-компанії ефективно функціонувати в умовах невизначеності, притаманної сучасному економічному та технологічному середовищу [30].

Подальший аналіз потребує переходу від концептуального осмислення природи ризику до його операціоналізації у вигляді процедури системної ідентифікації. У науковій літературі наголошується, що саме якість процесу ідентифікації ризиків визначає точність подальшого оцінювання та ефективність механізмів адаптаційної реакції підприємства [168, с. 12-15]. Нами встановлено, що коректно окреслене ризикове середовище формує базові параметри стратегічної

стійкості та задає межі адаптаційних можливостей компанії, а тому процедура ідентифікації ризиків набуває статусу початкової та визначальної фази управлінського циклу [10].

Особливої значущості цей процес набуває у контексті малих та середніх ІТ-компаній, для яких характерними є:

- висока технологічна турбулентність, зумовлена швидким оновленням технологій та появою проривних інновацій;
- інтенсивна конкурентна динаміка, що супроводжується коливанням попиту та високою залежністю від зовнішніх ринків;
- інституційна нестабільність, включно з регуляторними змінами, податковими трансформаціями та воєнно-політичними ризиками в Україні.

У систематичному огляді досліджень, проведеному С.Ванг та ін. [168], підкреслюється, що для МСП цифрова трансформація збільшує багатовимірність ризиків, ускладнюючи їх раннє виявлення та потребуючи комплексних методик моніторингу. Водночас у практичному посібнику з мінімізації ризиків для МСП зазначено, що ідентифікація ризиків є базовим компонентом ефективної системи управління ризиками і має здійснюватися за стандартизованим алгоритмом, що включає аналіз зовнішніх умов, внутрішніх процесів, історичних даних та експертних оцінок.

Спираючись на зазначені підходи, а також узагальнення результатів А.Хіменеса та ін. [77] щодо стратегічних ризиків МСП, ми вважаємо, що процес ідентифікації ризиків у малих та середніх ІТ-компаніях повинен бути методично формалізованим, багаторівневим та безперервним. Лише за таких умов ризик може бути інтегрований у адаптаційну стратегію як аналітичний, керований та прогнозований елемент.

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що ідентифікація ризиків виконує низку ключових функцій:

- 1) виявлення релевантних загроз і можливостей, які формують адаптаційне поле підприємства;

- 2) структурування ризикового середовища з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників;
- 3) визначення критичних зон уразливості, що визначають організаційні пріоритети;
- 4) формування інформаційної основи для кількісного та якісного оцінювання ризиків.

У зазначеному контексті ідентифікація ризиків є не просто аналітичним інструментом, а процесом перетворення невизначеності на структурований управлінський ресурс, який відіграє ключову роль у забезпеченні організаційної гнучкості та стратегічної стійкості [10].

Таким чином, переходячи до опису методології ідентифікації ризиків, ми виходимо з того, що саме цей етап формує фундамент побудови адаптаційної стратегії, визначаючи межі прийнятних рішень та пріоритети управлінських дій. Методологічна частина включає три взаємопов'язані етапи: збір релевантної інформації, побудову карти ризиків та оцінку ймовірності та наслідків ризикових подій, що разом утворюють інтегровану систему первинної діагностики ризикового середовища [95].

Процес ідентифікації ризиків розпочинається зі збору релевантної інформації, що формує основу для подальшого структурування ризикового поля. Як підкреслюють С. Ванг та ін. [168, с. 12-14], ефективність ризик-менеджменту в МСП прямо залежить від повноти та якості даних, що використовуються на початковому етапі. Водночас автори наголошують, що саме етап збору інформації визначає можливість підприємства своєчасно виявляти слабкі сигнали, що передують ризиковим подіям, та формувати прогностичні сценарії.

Ми виходимо з того, що для малих та середніх ІТ-компаній збір інформації має здійснюватися одночасно у двох площинах: зовнішній та внутрішній. Така логіка впливає з системного характеру ризикового середовища, де фактори макро- і мезорівня (регуляторні зміни, технологічні тренди, геополітичні ризики) взаємодіють із внутрішніми характеристиками компанії (структура процесів, кадрові обмеження, фінансова ліквідність) [60].

Вимога до комплексності пояснюється тим, що ризики в ІТ-секторі формуються не лінійно, а як наслідок взаємодії декількох факторів. Наприклад, технічна вразливість може бути посилена кадровими дефіцитами, а фінансова нестабільність – ринковою турбулентністю або регуляторними шоками. Тому ми включили до методології широке коло джерел, що дозволяють охопити як макро-, так і мікрорівневі детермінанти (Додаток К).

У сучасних підходах до управління ризиками особливу увагу приділяють виявленню так званих «слабких сигналів» – ранніх, часто неструктурованих індикаторів потенційних загроз, які ще не проявилися у вигляді подій, але можуть свідчити про наближення значних змін у середовищі. У практичному посібнику з мінімізації ризиків для МСП підкреслюється, що саме робота зі слабкими сигналами забезпечує підприємству додатковий часовий горизонт для формування адаптивної відповіді [168]. В умовах високої турбулентності ІТ-сектора та воєнно-економічних викликів в Україні такі сигнали набувають особливої цінності, оскільки дозволяють ідентифікувати ризики ще на ранній стадії їх появи. Ми інтегруємо концепт слабких сигналів у процес збору інформації, розглядаючи їх як критично важливі елементи раннього попередження, що посилюють здатність ІТ-компанії до проактивної адаптації та сприяють підвищенню стратегічної стійкості [62].

На основі узагальнення цих підходів ми запропонували концептуальну модель процесу збору даних для виявлення ризиків (рис. 3.2) [84]. На основі зібраних та систематизованих даних формується наступний етап – структурування виявлених ризиків. Оскільки ризикове середовище ІТ-компаній є багатокомпонентним і характеризується взаємозалежністю різних типів ризиків (технологічних, операційних, кадрових, фінансових, інституційних тощо), необхідно застосувати інструмент, який дозволяє перетворити множину окремих індикаторів на інтегровану аналітичну модель [1].

Таким інструментом виступає карта ризиків – метод візуально-структурного подання ризиків у розрізі їх природи, джерел виникнення, сфер впливу та потенційних каскадних ефектів. Як зазначають С. Ванг та співавтори [168], а також

та А. Хіменес та ін. [77], саме карта ризиків забезпечує перехід від емпіричної фіксації загроз до побудови цілісного профілю ризикового середовища, що є необхідною передумовою для подальшого кількісного оцінювання та формування адаптаційної стратегії [84].

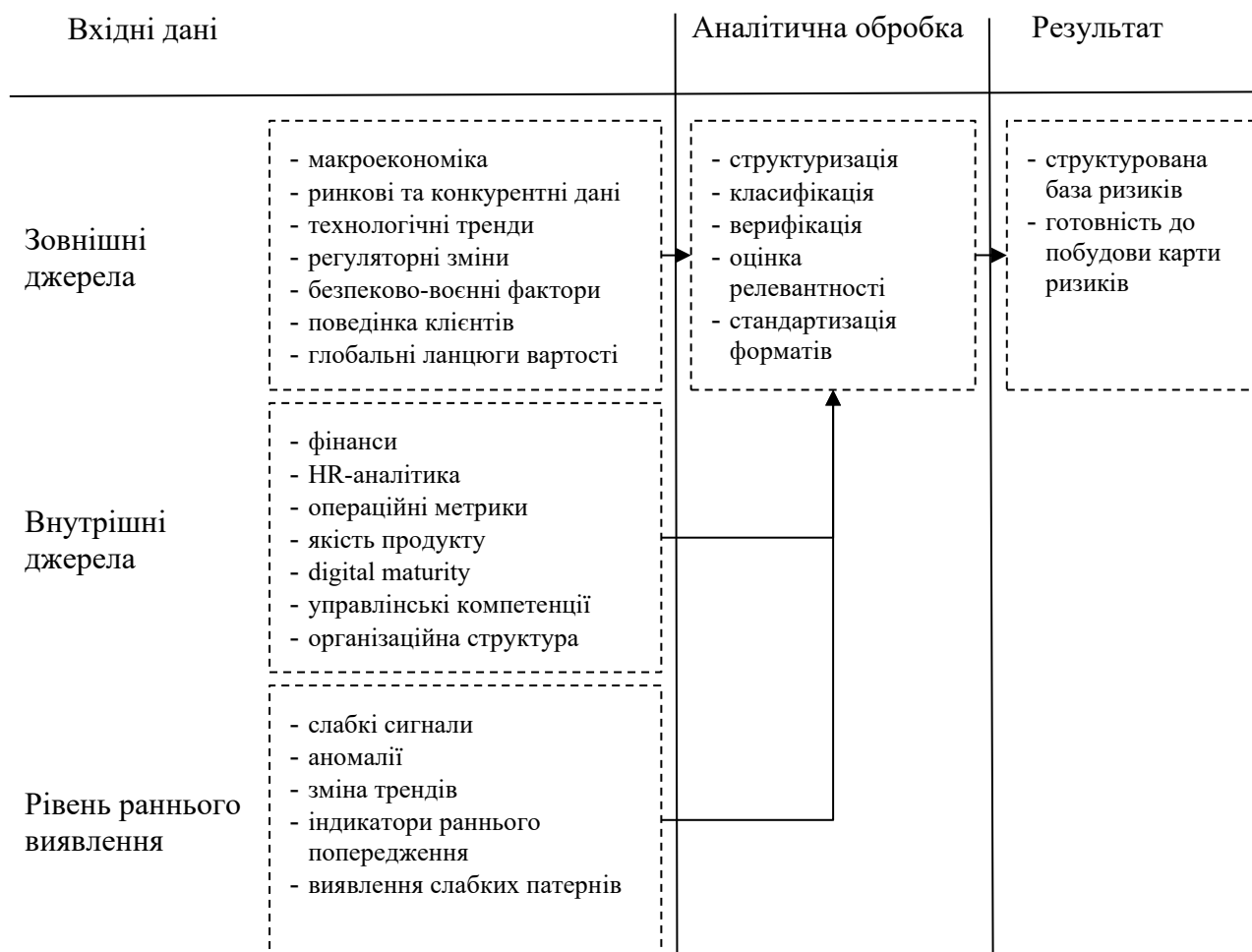


Рис. 3.2. Модель процесу збору даних для ідентифікації ризиків малих та середніх ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим логічно перейти до другого етапу методології – побудови карти ризиків, яка дозволяє виявити структуру ризикового поля, визначити зони найбільшої концентрації загроз та встановити взаємозв'язки між ризиками. Побудова карти ризиків є ключовим етапом процесу управління ризиками, оскільки забезпечує перехід від неструктурованої множини виявлених загроз до їх системного представлення у формі візуалізованої моделі ризикового середовища.

На цьому етапі відбувається трансформація зібраної інформації – як зовнішньої, так і внутрішньої – у форму, придатну для стратегічного аналізу та прийняття рішень. З огляду на це, нами запропоновано схему побудови карти ризиків, що відображає логіку переходу від ідентифікації ризиків до їх структурованого оцінювання та візуалізації (рис. 3.3) [95].

Для малих та середніх ІТ-компаній, які працюють в умовах високої турбулентності, карта ризиків дозволяє:

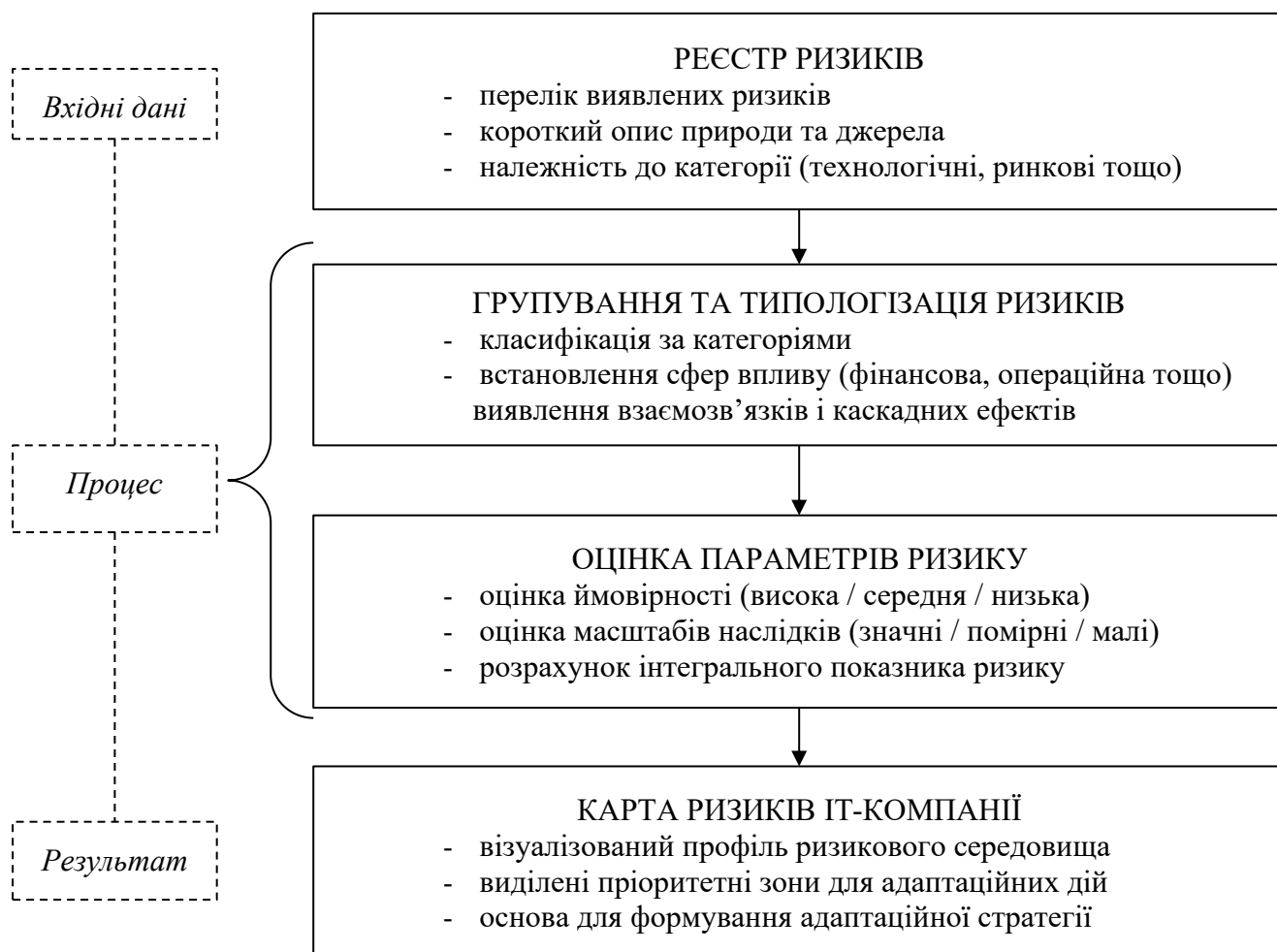


Рис. 3.3. Схема побудови карти ризиків для ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

- легко візуалізувати кластери ризиків (наприклад, технологічно-операційні або кадрово-організаційні);
- визначити слабкі місця в бізнес-моделі (висока залежність від одного клієнта; низька технологічна диверсифікація);

- виявити каскадні ефекти ризиків (наприклад, відтік ключових фахівців → падіння якості продукту → ризик втрати клієнта → фінансова нестабільність);
- створити основу для формування системи визначення прийняттого рівня ризику, що виступає важливим елементом забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Ми розглядаємо каскадні зв'язки між ризиками на якісному аналітичному рівні. Йдеться не про формалізоване кількісне моделювання ризикових ланцюгів, а про ідентифікацію типових послідовностей впливу, за яких реалізація одного ризику підвищує ймовірність виникнення інших. Такий підхід дозволяє виявити структурну взаємозалежність ризиків і пояснити механізми трансформації зовнішніх загроз у внутрішні обмеження діяльності малих та середніх ІТ-компаній. Зокрема:

- 1) геополітичні та безпекові ризики → кадрові ризики → операційні збої → фінансова нестабільність;
- 2) технологічні ризики → зниження конкурентоспроможності продукту → втрата клієнтів → репутаційні втрати;
- 3) фінансові ризики → обмеження інвестицій у розвиток → зниження організаційної гнучкості → стратегічна вразливість.

Формалізація каскадних ефектів у вигляді кількісних моделей виходить за межі цього етапу дослідження та може бути предметом подальших наукових розвідок [55].

Завершальним етапом процесу ідентифікації ризиків є оцінювання їх ймовірності реалізації та масштабу потенційних наслідків, що разом визначають рівень критичності ризику для організації. У міжнародній науковій практиці цей етап формалізується через побудову матриці ризику – інструменту, що дозволяє підприємствам ранжувати ризики та визначати пріоритети адаптаційних дій [41].

У роботах С. Ванга та ін. [168, с. 17-20] зазначено, що матриця ризику виконує роль «контрольної точки» між процесами ризик-інформації та стратегічного планування. Вона перетворює якісні описи ризиків на вимірювані

категорії, забезпечуючи можливість порівняння різних типів загроз за єдиною шкалою. У практичному посібнику з мінімізації ризиків для МСП [168] підкреслюється, що для МСП, включно з ІТ-сектором, правильна побудова матриці ризику є критичною, оскільки навіть ризики із середньою ймовірністю можуть призвести до значних втрат через обмеженість фінансових та кадрових ресурсів.

Для практичної реалізації матриці ризику необхідним є визначення шкал оцінювання ймовірності реалізації ризику та масштабу його наслідків. Враховуючи специфіку малих та середніх ІТ-компаній України, нами запропоновано дискретні шкали оцінювання, адаптовані до умов підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів. Застосування таких шкал забезпечує можливість порівняння різномірних ризиків у межах єдиного аналітичного поля (табл. 3.3, 3.4) [1].

Таблиця 3.3

Шкала ймовірності реалізації ризику

Рівень	Характеристика
Низька	Ризик малоймовірний, слабкі сигнали відсутні або нестабільні
Середня	Існують аномалії, окремі слабкі сигнали, тренди нестійкі
Висока	Наявні сталі слабкі сигнали, підтверджені індикаторами раннього попередження

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4

Шкала наслідків реалізації ризику

Рівень	Характеристика
Низькі	Обмежений вплив, не порушує стратегічної стійкості
Середні	Вимагає управлінського втручання, знижує гнучкість
Високі	Суттєво загрожує операційній або стратегічній стійкості

Джерело: складено автором

Спираючись на узагальнення цих підходів, ми розробили адаптовану матрицю ризику, що відповідає специфіці малих та середніх ІТ-компаній України (табл. 3.5) [1].

Таблиця 3.5

Адаптована матриця ризиків для малих та середніх ІТ-компаній

Ймовірність \ Наслідки	Низькі	Середні	Високі
Висока	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик
Середня	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
Низька	Прийнятний ризик	Низький ризик	Середній ризик

Джерело: складено автором

Адаптація полягає у модифікації шкал оцінювання ймовірності та наслідків ризику з урахуванням високої чутливості МСП до зовнішніх шоків, обмеженості фінансових і кадрових ресурсів, а також впливу воєнно-політичних факторів. Крім того, у процес оцінювання ймовірності ризиків інтегровано аналіз слабких сигналів та індикаторів раннього попередження, що дозволяє здійснювати проактивну ідентифікацію загроз. Запропонована матриця орієнтована не лише на мінімізацію ризиків, а й на формування адаптаційних управлінських рішень, що відповідає логіці ризик-орієнтованого стратегічного управління, у межах якого ризик розглядається як чинник визначення пріоритетів адаптації та вибору відповідних управлінських дій.

Слід зазначити, що окремі аналітичні інструменти ідентифікації ризиків, зокрема PESTEL- та SWOT-аналізи, були детально застосовані у розділі 2 під час оцінки конкурентного, інституційного та стратегічного середовища функціонування малих та середніх ІТ-компаній України. У межах поточного підрозділу ці інструменти розглядаються не як самостійний об'єкт аналізу, а як методологічна база, результати якої інтегруються у процес побудови карти ризиків та подальшого ранжування загроз за рівнем критичності. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання аналітичного матеріалу [64].

Після формування методологічних засад ідентифікації ризиків наступним етапом дослідження є їх систематизація за джерелами виникнення та характером впливу на діяльність підприємства. Ми виходимо з того, що для малих та середніх ІТ-компаній зовнішні ризики формують базове середовище невизначеності, у

межах якого відбувається адаптаційна поведінка організації. Саме тому їх структуроване виокремлення є необхідною передумовою подальшого ранжування ризиків за рівнем критичності.

До першої групи зовнішніх ризиків нами віднесено геополітичні та безпекові ризики, що зумовлені воєнними діями, нестабільною безпековою ситуацією та підвищеним рівнем політичної невизначеності. Для українських ІТ-компаній ці ризики проявляються через релокацію персоналу, загрозу мобілізації ключових фахівців, порушення безперервності бізнес-процесів, а також зниження довіри з боку іноземних клієнтів. Особливістю цієї групи ризиків є їхній системний характер та здатність породжувати каскадні ефекти, впливаючи одночасно на кадрову, операційну та репутаційну складові діяльності підприємства.

Наступну групу становлять макроекономічні ризики, пов'язані з інфляційними процесами, коливанням валютних курсів, зміною платоспроможного попиту та загальною нестабільністю світової економіки. Для малих та середніх ІТ-компаній ці ризики посилюються високою залежністю від зовнішніх ринків, контрактів у іноземній валюті та чутливістю до змін у глобальній кон'юктурі. Макроекономічні ризики, як правило, не мають миттєвого прояву, однак формують довгострокові обмеження для масштабування та фінансової стійкості бізнесу.

До інституційно-регуляторних ризиків нами віднесено невизначеність правового поля, зміну податкових режимів, обмеження експорту технологій, регуляторні вимоги щодо обробки та передачі даних. У контексті ІТ-сектору ці ризики безпосередньо впливають на вибір юрисдикції, структуру контрактних відносин та можливості інтеграції у глобальні ринки. Для українських компаній додатковим фактором ризику є асиметрія регуляторних режимів між внутрішнім та зовнішніми ринками.

Технологічні ризики формуються внаслідок високої динаміки інноваційного розвитку, швидкого старіння технологій, зростання кіберзагроз та активного впровадження штучного інтелекту. Для ІТ-компаній ці ризики мають подвійний характер: з одного боку, вони створюють загрозу втрати конкурентних переваг, а з іншого – стимулюють технологічну адаптацію та оновлення бізнес-моделей.

Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних, оскільки їх реалізація може мати критичні репутаційні наслідки.

Окрему групу становлять ризики, пов'язані з трансформацією глобальних ланцюгів вартості, зокрема перерозподілом замовлень, зміною політики клієнтів із США та ЄС, зростанням вимог до комплаєнсу та локалізації послуг. Для малих та середніх ІТ-компаній ці ризики проявляються у втраті контрактів, необхідності перегляду стратегій позиціонування та підвищенні конкуренції з боку інших юрисдикцій.

Поряд із зовнішніми загрозами, адаптаційна поведінка ІТ-компаній значною мірою визначається внутрішніми ризиками, які формуються в межах організаційної системи підприємства. Ми систематизували внутрішні ризики з урахуванням їх впливу на ресурси, процеси та здатність компанії до стратегічної адаптації.

Фінансові ризики пов'язані з залежністю від обмеженого кола ключових клієнтів, нестабільністю грошових потоків, низьким рівнем резервного капіталу та обмеженим доступом до зовнішнього фінансування. Для МСП ці ризики є особливо критичними, оскільки навіть незначні фінансові шоки можуть призвести до втрати ліквідності та зупинки розвитку.

Організаційні ризики охоплюють нестачу управлінських компетенцій, слабку систему стратегічного та операційного планування, низький рівень формалізації процесів. В умовах високої турбулентності такі ризики знижують здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати адаптаційні зміни.

Кадрові ризики пов'язані з відтоком фахівців, втратою ключових компетенцій, демотивацією персоналу та високою конкуренцією за таланти на глобальному ринку. Для ІТ-компаній, де людський капітал є основним джерелом створення вартості; ця група ризиків має безпосередній вплив на інноваційний потенціал та довгострокову стійкість.

Операційні ризики виникають унаслідок збоїв у роботі інфраструктури, порушень комунікацій, кіберінцидентів та недосконалості внутрішніх процесів. Їх

особливістю є висока ймовірність швидкої реалізації та прямий вплив на виконання контрактних зобов'язань і дотримання SLA.

Репутаційні ризики пов'язані з втратою довіри клієнтів, порушенням умов контрактів, проблемами із захистом даних та негативними інформаційними подіями. У глобальному IT-бізнесі репутаційні втрати часто мають довготривалі наслідки та безпосередньо впливають на можливість залучення нових замовників.

Систематизація зовнішніх і внутрішніх ризиків дозволяє сформувати комплексне уявлення про багатовимірне ризикове середовище, у якому функціонують малі та середні IT-компанії України. Водночас очевидно, що не всі ідентифіковані ризики мають однакову значущість для стратегічної стійкості підприємства. З цією метою здійснено галузеве ранжування ризиків за рівнем критичності з урахуванням ймовірності реалізації (P), масштабу наслідків (I) та впливу на стійкість типової бізнес-моделі МСП (табл. 3.6, табл. 3.7).

Для забезпечення порівнюваності різномірних ризиків ми застосували матричний підхід, у межах якого рівень критичності визначається як функція двох параметрів: ймовірності реалізації (P) та масштабу наслідків (I). Віднесення ризику до категорій «прийнятний», «низький», «середній», «високий» або «критичний» здійснюється відповідно до позиції ризику в матриці (табл. 3.5) та правил інтерпретації шкал (табл. 3.3-3.4). При цьому ми враховуємо специфіку МСП IT-сектору: навіть ризики із середньою ймовірністю можуть набувати високої критичності у разі високих наслідків через обмеженість резервів та високу чутливість до шоків [168, с. 6-8, с. 17-20].

Слід зазначити, що оцінювання впливу ризиків на бізнес-модель у межах даного дослідження здійснюється на галузевому рівні та має узагальнений характер. Йдеться не про індивідуальні особливості конкретних компаній, а про типові конфігурації бізнес-моделей, характерні для малих та середніх IT-компаній. Такий підхід дозволяє виявити структурні зони вразливості галузі та забезпечує можливість подальшої адаптації методики ранжування до умов окремих компаній.

Таблиця 3.6

Ранжування ключових зовнішніх ризиків малих та середніх ІТ-компаній України

Ризик	Категорія ризику	Ймовірність реалізації (Р)	Масштаб наслідків (І)	Вплив на бізнес-модель	Рівень критичності	Тип стратегічної відповіді
1	2	3	4	5	6	7
Воєнні дії та безпекова нестабільність	Геополітичні та безпекові	Висока	Високі	Системна загроза безперервності діяльності	Критичний	Адаптаційна
Релокація персоналу та мобілізаційні обмеження	Геополітичні та безпекові	Висока	Середні-високі	Порушення операційної стабільності	Високий	Компенсаторна
Зниження попиту на ІТ-аутсорсинг	Ринкові	Середня	Високі	Втрата доходів і клієнтів	Високий	Інноваційна
Коливання валютного курсу	Макроекономічні	Висока	Середні	Фінансова непередбачуваність	Середній	Превентивна
Нестабільність регуляторного середовища	Інституційні	Середня	Середні	Зростання транзакційних витрат	Середній	Превентивна
Кіберінциденти та витік даних	Технологічні	Середня	Високі	Репутаційні та контрактні втрати	Високий	Превентивна

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Санкційні та комплаєнс-ризика глобального походження	Регуляторні	Низька-середня	Середні	Обмеження доступу до ринків	Помірний	Превентивна
Швидке старіння технологій / AI-конкуренція / автоматизація	Технологічні	Висока	Середні-високі	Зміна логіки створення цінності	Високий	Інноваційна
Перерозподіл замовлень у глобальних ланцюгах вартості		Середня	Середні	Втрата довгострокових контрактів	Середній	Компенсаторна
Трансформація бізнес-моделей клієнтів	Ринкові	Середня	Високі	Руйнування традиційних моделей монетизації	Високий	Адаптаційна

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Ранжування ключових внутрішніх ризиків малих та середніх ІТ-компаній України

Ризик	Категорія ризику	Ймовірність реалізації (Р)	Масштаб наслідків (І)	Вплив на бізнес-модель	Рівень критичності	Тип стратегічної відповіді
1	2	3	4	5	6	7
Залежність від 1-2 ключових клієнтів	Фінансові	Висока	Високі	Нестійкість грошових потоків, ризик касових розривів	Критичний	Компенсаторна
Обмежені фінансові резерви	Фінансові	Середня	Високі	Загроза безперервності операцій	Високий	Превентивна
Низький рівень диверсифікації доходів	Фінансові	Середня	Середні-високі	Обмеження стійкості бізнес-моделі	Високий	Компенсаторна
Відтік ключових ІТ-фахівців	Кадрові	Середня	Високі	Втрата критичних компетенцій	Високий	Адаптаційна
Залежність від окремих осіб	Організаційні/кадрові	Середня	Середні-високі	Порушення операційної стабільності	Високий	Компенсаторна
Демотивація персоналу в умовах тривалої невизначеності	Кадрові	Середня	Середні	Зниження продуктивності та інноваційності	Середній	Адаптаційна

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Низький рівень формалізації управлінських процесів	Організаційні	Середня	Середні	Обмеження масштабованості	Середній	Адаптаційна
Низька гнучкість організаційної структури	Організаційні	Середня	Середні	Повільна реакція на зміни середовища	Середній	Адаптаційна
Недостатній рівень стратегічного планування	Стратегічні	Низька-середня	Середні	Втрата довгострокових можливостей	Помірний	Адаптаційна
Обмежена спроможність до масштабування	Стратегічні	Низька-середня	Середні	Неможливість використати ринкові можливості	Помірний	Інноваційна
Операційні збої (інфраструктура, комунікації, процеси)	Операційні	Низька-середня	Середні	Потенційні репутаційні втрати	Помірний	Превентивна
Недостатній рівень внутрішньої кібергігієни	Операційні / технологічні	Середня	Середні	Потенційні репутаційні втрати	Середній	Превентивна
Недостатня культура управління ризиками	Управлінські	Низька-середня	Середні	Реактивний характер управління	Помірний	Адаптаційна
Репутаційні втрати через порушення SLA	Репутаційні	Низька	Середні	Ускладнення утримання клієнтів	Помірний	Превентивна

Джерело: складено автором

Аналіз внутрішніх ризиків засвідчує, що значна частина критичних загроз для малих та середніх ІТ-компаній формується не лише під впливом зовнішнього середовища, а як наслідок внутрішніх управлінських обмежень. На відміну від зовнішніх ризиків, внутрішні характеризуються вищим рівнем керованості, що зумовлює ключову роль адаптаційних стратегій, спрямованих на розвиток організаційної гнучкості, фінансової стійкості та кадрового потенціалу.

За результатами галузевого ранжування зовнішніх і внутрішніх ризиків малих та середніх ІТ-компаній України (табл. 3.6, 3.7) перейдемо від їх опису та оцінювання до стратегічного узагальнення. Ключовим аналітичним параметром на цьому етапі виступає рівень критичності ризику, який у межах дослідження розглядається як інтегральний показник, сформований на основі поєднання ймовірності реалізації ризику та масштабу його наслідків для типової бізнес-моделі МСП.

Саме рівень критичності визначає терміновість, глибину та характер управлінської реакції, що дозволяє здійснити стратегічне розмежування ризиків за горизонтом реагування.

Результати інтегральної оцінки рівня критичності зовнішніх і внутрішніх ризиків дозволяють перейти від їх кількісно-аналітичного ранжування до узагальнення. Виходячи з поєднання рівня критичності та характеру впливу на стійкість типової бізнес-моделі малих та середніх ІТ-компаній, здійснено їх структурування за горизонтом управлінського реагування. Такий підхід забезпечує перехід від оцінки ризику як аналітичної категорії до визначення його стратегічної значущості в системі управління підприємством (табл. 3.8).

Представлена структура свідчить, що найбільшу загрозу для малих та середніх ІТ-компаній становлять ризики з критичним та стабільно високим рівнем інтегральної критичності, реалізація яких безпосередньо впливає на цілісність бізнес-моделі та здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності. Саме ці ризики формують зону першочергового стратегічного реагування та потребують трансформаційних економічних рішень, спрямованих на зміну конфігурації ресурсів, процесів і механізмів створення цінності.

Таблиця 3.8

Інтегроване стратегічне групування ризиків малих та середніх ІТ-компаній України за горизонтом реагування

Ризик	Категорія ризику	Рівень критичності	Пріоритет стратегічного реагування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Воєнні дії та безпекова нестабільність	Зовнішній	Критичний	Негайне стратегічне реагування
Залежність від 1-2 ключових клієнтів	Внутрішній	Критичний	Негайне стратегічне реагування
Відтік ключових ІТ-фахівців	Внутрішній	Високий	Негайне стратегічне реагування
Трансформація бізнес-моделей клієнтів	Зовнішній	Високий	Негайне стратегічне реагування
Швидке старіння технологій / AI-конкуренція	Зовнішній	Високий	Негайне стратегічне реагування
Релокація персоналу	Зовнішній	Високий	Середньострокова адаптація
Зниження попиту на ІТ-аутсорсинг	Зовнішній	Високий	Середньострокова адаптація
Обмежені фінансові резерви	Внутрішній	Високий	Середньострокова адаптація
Низький рівень диверсифікації доходів	Внутрішній	Високий	Середньострокова адаптація
Кіберінциденти та витік даних	Зовнішній	Високий	Середньострокова адаптація
Залежність від окремих осіб	Внутрішній	Високий	Середньострокова адаптація
Коливання валютного курсу	Зовнішній	Середній	Моніторинг
Нестабільність регуляторного середовища	Зовнішній	Середній	Моніторинг
Перерозподіл замовлень у глобальних ланцюгах вартості	Зовнішній	Середній	Моніторинг

Продовження таблиці 3.8

Демотивація персоналу	Внутрішній	Середній	Моніторинг
Низький рівень формалізації процесів	Внутрішній	Середній	Моніторинг
Низька гнучкість організаційної структури	Внутрішній	Середній	Моніторинг
Недостатній рівень внутрішньої кібергігієни	Внутрішній	Середній	Моніторинг
Недостатній рівень стратегічного планування	Внутрішній	Помірний	Моніторинг
Обмежена спроможність до масштабування	Внутрішній	Помірний	Моніторинг
Операційні збої	Внутрішній	Помірний	Моніторинг
Недостатня культура управління ризиками	Внутрішній	Помірний	Моніторинг
Репутаційні втрати через порушення SLA	Внутрішній	Помірний	Моніторинг
Санкційні та комплаєнс-ризики глобального походження	Зовнішній	Помірний	Моніторинг

Джерело: складено автором

Ризики із середнім рівнем критичності мають переважно адаптаційний характер і потребують системних змін у середньостроковій перспективі, тоді як ризики з помірним рівнем критичності підлягають постійному моніторингу та превентивному управлінню. Таким чином, здійснене стратегічне розмежування ризиків формує методичну основу для подальшого обґрунтування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, що розглядаються у наступному розділі дослідження.

3.2. Розробка адаптаційних стратегій для малих та середніх ІТ-компаній та заходів її реалізації в умовах сучасних викликів

Цей розділ роботи ґрунтується на послідовному переході від діагностики ризиків і оцінювання адаптаційного потенціалу малих і середніх підприємств ІТ-сектору до конструювання портфеля адаптаційних стратегій і заходів їх реалізації. Такий перехід є методично обґрунтованим, оскільки в умовах сучасних викликів ефективність реакції МСП визначається не лише переліком загроз, а й здатністю підприємства мобілізувати ресурси, змінювати процеси та підтримувати життєздатність бізнес-моделі за високої турбулентності зовнішнього середовища [127].

Вхідні передумови формування адаптаційних стратегій у межах дослідження будемо розглядати як аналітичну базу, яка забезпечує: по-перше, пріоритизацію загроз за горизонтом управлінської реакції; по-друге, адресність стратегічних рішень відповідно до типів адаптаційної поведінки МСП; по-третє, відбір ключових управлінських важелів, пов'язаних з результативністю адаптації; по-четверте, стратифікацію підприємств за рівнем адаптивного потенціалу для диференціації пакетів стратегічних заходів [44].

Вважаємо, що першою вхідною передумовою виступає сформований у підрозділі 3.1 ризиковий профіль МСП ІТ-сектору та групування ризиків за горизонтом управлінської реакції на критичні, середньострокові та моніторингові. Таке групування є принципово важливим для МСП, оскільки дозволяє

структурувати стратегічні дії у логіці «безперервність діяльності → стабілізація → розвиток», а також узгоджувати стратегічні рішення з ресурсними обмеженнями (дефіцитом фінансових резервів, управлінської уваги, часу та кадрових можливостей). У результаті відбувається перехід від декларативного переліку загроз до формування портфеля заходів, відсортованого за терміновістю, критичністю та потенційним каскадним ефектом [90].

Другою вхідною передумовою є емпірична типологія МСП ІТ-сектору за адаптаційною поведінкою, отримана в дослідженні на основі кластерного аналізу. Виділення трьох типів (стабільні з обмеженим зростанням; експансивні з високим темпом масштабування; адаптивні з помірною динамікою розвитку) формує каркас адресності рішень та зменшує ризик методичної помилки універсалізації. Практична цінність типології полягає в тому, що однакові за формою дії можуть мати різну результативність залежно від траєкторії розвитку, внутрішньої організації, структури доходів і ресурсної конфігурації компанії; отже, портфель адаптаційних заходів має формуватися з урахуванням домінуючої логіки розвитку відповідного кластеру.

Третьою передумовою є результати економетричного аналізу, що забезпечують емпіричне виділення ключових чинників, пов'язаних із відносним приростом виручки МСП ІТ-сектору у 2024 році як проксі-показником адаптивності. За результатами побудованої лінійної регресійної моделі статистично значущими предикторами зростання виручки визначено: вік компанії (негативний вплив, $\beta = -0,0842$; $p = 0,011$) та оборотність активів (позитивний вплив), що свідчить про роль організаційної інерційності «зрілих» підприємств і критичну важливість ефективного використання ресурсів у процесі адаптації. Інші включені змінні не продемонстрували статистичної значущості на рівні 5 %, що дозволяє зосередити подальше стратегічне проектування на обмеженому колі пріоритетних управлінських важелів.

Четвертою передумовою виступає інтегральний індекс адаптивності (ІА), який узагальнює результати кластерного та регресійного аналізу і забезпечує кількісну диференціацію МСП ІТ-сектору за рівнем адаптивного потенціалу. ІА

формується на основі показників, що поєднують кластероутворювальні характеристики фінансової динаміки та економетрично підтверджені фактори впливу. На основі розрахованого індексу здійснено квартильну стратифікацію сукупності підприємств на чотири групи (низький; нижче середнього; вище середнього; високий рівень адаптивності), що створює методичну основу для диференціації портфеля адаптаційних стратегій і заходів реалізації, залежно від наявного рівня адаптивності.

З метою забезпечення адресності та емпіричної обґрунтованості господарських рішень у межах розділу в дослідженні використано результати кластерного аналізу МСП ІТ-сектору, отримані на основі відносних показників фінансово-економічної динаміки (зростання виручки та прибутку, динаміка активів тощо). На відміну від нормативно-описових підходів, де адаптаційна стратегія задається як універсальна «рекомендована модель», запропонований підхід виходить із фактично спостережуваної поведінки підприємств і дозволяє формалізувати її у вигляді типології стратегічних профілів. Саме така типологізація розглядається як один із ключових елементів авторського внеску, оскільки забезпечує перехід від абстрактного переліку можливих стратегій до емпірично підтверджених траєкторій адаптації, характерних для МСП ІТ-сектору України в умовах сучасних викликів. У результаті кластеризації ідентифіковано три стійкі групи МСП, що відрізняються логікою розвитку, темпами масштабування та характером мобілізації ресурсів (табл. 3.9). Ці групи інтерпретовано як три профілі адаптаційних стратегій:

- 1) стабільні підприємства з обмеженим зростанням;
- 2) експансивні підприємства з високим темпом масштабування;
- 3) адаптивні підприємства з помірною динамікою розвитку.

Запропонована інтерпретація кластерів у термінах стратегічних профілів має практичну цінність, оскільки знижує ризик методичної помилки універсалізації: однакові за формою управлінські дії можуть суттєво відрізнятися за результативністю залежно від внутрішньої організації, структури доходів, кадрової конфігурації та поточного стану ресурсів підприємства.

Таблиця 3.9

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 стійкість-розвиток	- портфельна диверсифікація клієнтів/проєктів; - гнучке планування та управлінські метрики; - механізми раннього попередження; - переналаштування ресурсів через вибіркові інвестиції	помірний	- стійке зростання без провалів; - підвищення гнучкості	потреба в дисципліні портфеля; ризик уповільнення зростання

Джерело: складено автором

Отже, портфель адаптаційних заходів у подальшому має формуватися не для середньостатистичного підприємства, а з урахуванням домінуючої логіки розвитку того типу, до якого належить МСП.

Перший профіль – стабільний – характеризується пріоритетом збереження життєздатності бізнес-моделі та операційної надійності. Для компаній цього типу адаптація насамперед пов'язана з підтриманням безперервності діяльності, фінансовою дисципліною та мінімізацією втрат у разі реалізації критичних ризиків. Управлінські рішення переважно спрямовані на контроль витрат і грошових потоків, підвищення прогнозованості виручки, зниження залежності від окремих клієнтів, утримання ключових компетенцій та зменшення операційної невизначеності. Такий профіль, як правило, передбачає низький рівень прийняттого ризику, що є закономірним у контексті обмежених резервів МСП.

Водночас його потенційним обмеженням виступає ризик інерційності: надмірна концентрація на стабілізації може звужувати здатність використовувати можливості зростання.

Другий профіль – експансивний – відрізняється фокусом на прискорене зростання і масштабування бізнесу. У сучасній науковій літературі підкреслюється, що стратегічне розширення підприємства, яке передбачає вихід на нові ринки, масштабування діяльності та впровадження інновацій, виступає одним із ключових механізмів формування конкурентних переваг у динамічному середовищі [245, с. 256-259]. Для компаній цього типу адаптація проявляється як здатність використовувати структурні зрушення ринку для розширення присутності, освоєння нових ніш, диверсифікації ринків і каналів продажу. Логіка такого профілю пов'язана зі збільшенням масштабованості delivery через формалізацію процесів, розвиток управлінської спроможності, інвестиції у компетенції та організаційну інфраструктуру. Порівняно зі стабільним профілем, експансивний допускає вищий рівень ризику, оскільки зростання супроводжується ускладненням системи управління, кадровим навантаженням і потенційними загрозами зниження якості виконання. У цьому контексті ключовою умовою результативності

експансивної стратегії є збереження керованості та недопущення «переростання» організаційних можливостей компанії.

Третій профіль – адаптивний – характеризує збалансовану логіку розвитку, орієнтовану на поєднання стійкості та поступових перетворень. Для компаній цього типу адаптація виступає як керований процес налаштування бізнес-моделі у відповідь на зміни середовища, із фокусом на підтримання керованості, портфельну диверсифікацію та розвиток механізмів гнучкого планування. Практично це виражається у вибіркових інвестиціях у ті зміни, які мають найбільший вплив на адаптивність і не руйнують фінансову стійкість; у впровадженні елементів системи раннього попередження (моніторинг ризиків, управлінські тригери, регулярний перегляд пріоритетів); у розвитку компетенцій, що забезпечують переналаштування ресурсів. Такий профіль є методично важливим для МСП ІТ-сектору, оскільки відображає прагнення забезпечити гнучкість без надмірної ризиковості, однак може обмежувати швидкість зростання у фазах, коли ринок відкриває можливості для агресивнішої експансії.

Отже, отримана типологія дозволяє розглядати адаптаційні стратегії МСП ІТ-сектору як три емпірично ідентифіковані стратегічні профілі, що відрізняються цілями, пріоритетами управління, допустимим ризиком та очікуваним ефектом. У межах авторського підходу саме ця типологія виступає основою для подальшого конструювання портфеля перспективних заходів, оскільки забезпечує узгодження «змісту» стратегії з реальною траєкторією розвитку компанії, а не з абстрактною нормативною моделлю.

Використання кластерної типології забезпечує ідентифікацію домінуючої логіки розвитку МСП ІТ-сектору, однак саме по собі не дає відповіді на питання про реалістичну інтенсивність і глибину стратегічних перетворень. У межах даного дослідження ця методична прогалина усувається шляхом впровадження інтегрального індексу адаптивності (ІА), який виконує функцію кількісної оцінки адаптивного потенціалу підприємства та забезпечує диференціацію стратегічних пакетів з урахуванням фактичної спроможності МСП до змін.

Запропонований ПА є авторським внеском, оскільки забезпечує узгодження результатів багатовимірного аналізу та формує єдину метрику, придатну для подальшого стратегічного проектування. Логіка побудови ПА полягає у включенні до складу індексу лише тих показників, які одночасно брали участь у формуванні кластерної структури (тобто мають кластероутворювальний потенціал) та мають підтверджену економетричну значущість як чинники результативності адаптації в регресійній моделі. Таким чином, індекс відображає не лише поточний стан компанії, а й ті характеристики, які емпірично пов'язані з динамікою її розвитку в умовах сучасних викликів. З метою перетворення інтегрального індексу адаптивності на прикладний інструмент стратегічного вибору ми зробили квартильну стратифікацію сукупності МСП ІТ-сектору. Узагальнені характеристики виділених груп та відповідні стратегічні пріоритети подано у Табл. 3.10, що дозволяє формалізувати зв'язок між рівнем адаптивного потенціалу та допустимою інтенсивністю стратегічних перетворень.

Представлена стратифікація створює методичну основу для подальшої інтеграції чотирьох рівнів ПА з трьома кластерними профілями адаптаційної поведінки МСП ІТ-сектору. Зазначену інтеграцію в межах дослідження формалізовано у вигляді Матриці диференціації адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору (ПА $\times$ профіль адаптаційної поведінки), що має розмірність 4×3 та слугує інструментом формування диференційованих пакетів стратегій і відповідних заходів їх реалізації (у подальшому – матриця диференціації).

Важливо підкреслити, що у запропонованій логіці поточного розділу кластерний профіль і рівень ПА виконують різні, але комплементарні функції. Кластер описує якісну домінуючу траєкторію адаптаційної поведінки, тоді як ПА задає кількісну оцінку здатності до змін (яку інтенсивність перетворень підприємство здатне реалізувати без втрати життєздатності). Саме поєднання цих двох вимірів дозволяє уникнути ситуацій, коли компанії з низьким адаптивним потенціалом пропонується стратегічний пакет, що перевищує його організаційні та фінансові можливості, або навпаки – компанії з високим потенціалом пропонується надмірно консервативна траєкторія, що звужує можливості розвитку.

Таблиця 3.10

Рівні інтегрального індексу адаптивності (ІА) МСП ІТ-сектору як основа визначення інтенсивності стратегічних перетворень

Група за ІА (квартиль)	Рівень адаптивності	Стратегічна орієнтація	Інтенсивність змін	Горизонт реагування	Домінуючі управлінські дії
Q1 (нижній квартал)	Низький	Виживання, стійкість	Мінімально необхідні зміни, швидкі стабілізаційні рішення	Критичні	забезпечення безперервності діяльності; зниження вразливості; економія ресурсів; утримання ключових компетенцій
Q2	Нижче середнього	Стабілізація і нарощування спроможностей	Обмежені структурні зміни з фокусом на керованість	Критичні + частково середньострокові	підвищення операційної дисципліни; зменшення клієнтської концентрації; підвищення ефективності використання ресурсів
Q3	Вище середнього	Керована трансформація, гнучкість	Помірні-високі зміни, інституціоналізація процесів адаптації	Середньострокові + моніторингові	портфельний підхід до клієнтів/проектів; система раннього попередження; розвиток компетенцій переналаштування ресурсів
Q4 (верхній квартал)	Високий	Проактивний розвиток, масштабування	Високі зміни, комплексні програми розвитку і трансформації	Середньострокові + моніторингові (із контролем критичних)	кероване масштабування; інвестиції у компетенції та управлінську спроможність; посилення конкурентних позицій за збереження керованості ризику

Джерело: складено автором

У поточному контексті регресійний аналіз, виконаний у розділі 2, використовується не як самодостатній статистичний блок, а як інструмент обґрунтування управлінських важелів, тобто таких внутрішніх характеристик МСП ІТ-сектору, коригування яких має емпірично підтверджений зв'язок із результативністю адаптації. Такий підхід підсилює доказовість стратегічного проєктування та зменшує ризик формування надто широкого портфеля рекомендацій, у якому заходи не диференційовані за їх реальною результативністю.

Виявлений від'ємний зв'язок між віком компанії та темпами зростання виручки доцільно трактувати як прояв організаційної інерції, зумовленої закріпленням усталених управлінських процедур і зниженням швидкості стратегічного переналаштування у зрілих підприємств. У контексті МСП ІТ-сектору це може проявлятися у повільному прийнятті рішень, меншій швидкості перебудови процесів, складній зміні позиціонування, а також у підвищеній вартості внутрішніх трансформацій. З огляду на це, перший управлінський важіль реалізації адаптаційних стратегій формулюється як зменшення інерційності та підвищення швидкості організаційної перебудови. У практичному вимірі цей важіль означає пріоритетність заходів, спрямованих на скорочення управлінських циклів, підвищення прозорості процесів, стандартизацію ключових управлінських рутин, формування механізмів швидкої корекції портфеля проєктів і клієнтів, а також інституціоналізацію регулярного перегляду ризиків і стратегічних пріоритетів.

Позитивний зв'язок оборотності активів із приростом виручки свідчить про те, що адаптаційна результативність МСП ІТ-сектору значною мірою визначається ефективністю трансформації ресурсів у дохід, тобто здатністю підприємства забезпечувати продуктивне використання наявних активів і організаційних спроможностей. Для ІТ-бізнесу, де ключовим ресурсом виступає людський капітал, цей результат набуває практичного змісту як необхідність підвищення операційної ефективності: керованого завантаження команд, зменшення втрат часу та непродуктивних витрат, оптимізації структури портфеля проєктів, підвищення якості планування, а також дисципліни виконання контрактів і монетизації

виконаних робіт. Відповідно, другий управлінський важіль реалізації адаптаційних стратегій визначається як підвищення ефективності використання ресурсів і результативності операційної системи.

Отже, у нашій логіці дослідження регресійний аналіз виконує функцію перекладу статистично значущих факторів у стратегічні важелі, які мають бути вбудовані в пакети адаптаційних заходів незалежно від обраного кластерного профілю, але з різною інтенсивністю залежно від рівня ПА. Саме тому наступним кроком є інтеграція трьох вимірів – кластерного профілю, кuartильного рівня ПА та структури ризиків за горизонтом управлінської реакції – у формалізований механізм вибору стратегії (рис. 3.4).

Представлена схема демонструє логіку, за якою регресійно підтверджені чинники результативності адаптації трансформуються у наскрізні управлінські важелі та інтегруються у механізм вибору стратегії.

У межах матриці диференціації ці важелі є обов'язковими складовими кожного стратегічного пакета, однак їх інтенсивність і глибина реалізації варіюються залежно від рівня інтегрального індексу адаптивності, що забезпечує узгодження стратегічних рішень із фактичним адаптивним потенціалом МСП ІТ-сектору (табл. 3.11).

У межах даного дослідження трансформаційна інтенсивність означає реалізацію заходів, що передбачають системні зміни в організаційній архітектурі та/або операційній системі підприємства і, відповідно, потребують підвищеного ресурсного забезпечення та управлінської спроможності.

Для підвищення однозначності тлумачення результатів матриці диференціації та забезпечення порівнюваності стратегічних пакетів між різними рівнями ПА доцільно здійснити формалізацію наскрізних управлінських важелів реалізації стратегії та визначити градації інтенсивності їх застосування. Надалі ці позначення використовуються як уніфікований спосіб опису інтенсивності управлінських перетворень у кожній комірці матриці та слугують методичною основою для побудови наочних схем розподілу інтенсивності реалізації відповідних важелів.



Рис. 3.4. Схема вбудовування регресійно підтверджених управлінських важелів у механізм вибору адаптаційної стратегії МСП ІТ-сектору

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.11

Матриця диференціації адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору

Рівень ПА (квартиль)	Стабільний кластерний профіль	Експансивний кластерний профіль	Адаптивний кластерний профіль
1	2	3	4
Q1 - низький ПА	S1: «Антикризова стійкість» Фокус: безперервність діяльності, мінімізація втрат. Ризики: критичні. Важелі: L1 - базова; L2 - базова.	E1: «Замороження експансії + стабілізація» Фокус: збереження ліквідності/маржинальності, утримання клієнтів; відкладення масштабування. Ризики: критичні. Важелі: L1 - базова; L2 - помірна.	A1: «Керована стабілізація» Фокус: швидке наведення керованості, прості правила перегляду пріоритетів. Ризики: критичні. Важелі: L1 - помірна; L2 - базова.
Q2 - ПА нижче середнього	S2: «Стабілізація + мінімальне нарощування спроможностей» Фокус: керованість витрат + зниження концентрації клієнтів. Ризики: критичні + частково середньострокові. Важелі: L1 - помірна; L2 - помірна.	E2: «Обмежена експансія (керований ріст)» Фокус: обережне зростання без перевантаження delivery; посилення комерційної функції. Ризики: критичні + середньострокові. Важелі: L1 - помірна; L2 - висока.	A2: «Гнучкість через процесну дисципліну» Фокус: портфельна керованість проєктів/клієнтів, базова система тригерів. Ризики: критичні + середньострокові. Важелі: L1 - висока; L2 - помірна.
Q3 - ПА вище середнього	S3: «Проактивна стійкість» Фокус: стабільність + інституціоналізація управління ризиками і змін. Ризики: середньострокові + моніторингові (за контролю критичних). Важелі: L1 - висока; L2 - помірна.	E3: «Системне масштабування» Фокус: масштабування delivery та продажів на основі стандартів і метрик. Ризики: середньострокові + моніторингові. Важелі: L1 - висока; L2 - висока.	A3: «Керована трансформація» Фокус: розвиток динамічних спроможностей (переналаштування ресурсів, управління портфелем). Ризики: середньострокові + моніторингові. Важелі: L1 - висока; L2 - висока.

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4
Q4 - високий ПА	S4: «Стійкість як конкурентна перевага» Фокус: збереження стабільного профілю при проактивних інвестиціях у спроможності. Ризики: моніторингові + середньострокові (із системою раннього попередження). Важелі: L1 - висока; L2 - трансформаційна.	E4: «Проактивна експансія» Фокус: агресивніше масштабування з управлінням складністю та ризиком якості. Ризики: моніторингові + середньострокові (контроль критичних як “гігієна”). Важелі: L1 - трансформаційна; L2 - трансформаційна.	A4: «Адаптивне лідерство» Фокус: системна перебудова і розвиток механізмів швидкої зміни траєкторії. Ризики: моніторингові + середньострокові. Важелі: L1 - трансформаційна; L2 - трансформаційна.

Джерело: складено автором

Умовні позначення:

L1 - зниження організаційної інерційності; L2 - підвищення ефективності використання ресурсів.

Рівні інтенсивності: базова / помірна / висока / трансформаційна.

З метою спрощення сприйняття логіки Матриці диференціації та демонстрації ключової ідеї авторського підходу – зростання інтенсивності управлінських перетворень із підвищенням рівня адаптивного потенціалу (ПА) – інтенсивність реалізації важелів L1 та L2 додатково подано у вигляді «теплових карт» (табл. 3.12, табл. 3.13). Така візуалізація дозволяє компактно відобразити, як змінюється глибина реалізації кожного важеля залежно від рівня ПА та профілю адаптаційної поведінки МСП ІТ-сектору.

Таблиця 3.12

«Теплова карта» інтенсивності реалізації важеля L1 (зниження організаційної інерційності) у матриці диференціації

Рівень ПА	Профіль (кластер)		
	Стабільний	Експансивний	Адаптивний
Q1 (низький ПА)	базова	базова	помірна
Q2 (нижче середнього)	помірна	помірна	висока
Q3 (вище середнього)	висока	висока	висока
Q4 (високий ПА)	висока	трансформаційна	трансформаційна

Джерело: складено автором за результатами побудованої матриці диференціації

Таблиця 3.13

«Теплова карта» інтенсивності реалізації важеля L2 у матриці диференціації

Рівень ПА	Профіль (кластер)		
	Стабільний	Експансивний	Адаптивний
Q1 (низький ПА)	базова	помірна	базова
Q2 (нижче середнього)	помірна	висока	помірна
Q3 (вище середнього)	помірна	висока	висока
Q4 (високий ПА)	трансформаційна	трансформаційна	трансформаційна

Джерело: складено автором за результатами побудованої матриці диференціації

Побудована матриця диференціації виконує роль методичного каркасу вибору стратегічного пакета, однак для практичної реалізації адаптаційної стратегії

необхідним є її розгортання у портфель конкретних заходів. У межах нашого дослідження портфель заходів трактується як структурована сукупність управлінських дій, згрупованих за пріоритетністю, горизонтом реалізації та функціональними напрямками, що забезпечує досягнення цільових ефектів адаптації за умов ресурсних обмежень МСП ІТ-сектору.

На нашу думку, формування портфеля заходів ґрунтується на трьох принципах. По-перше, заходи формуються не як список рекомендацій, а у вигляді портфеля, який узгоджує обмежені ресурси МСП із множинністю ризиків і стратегічних цілей. По-друге, портфель структуровано за горизонтом управлінської реакції відповідно до результатів, наведених у підрозділі 3.1 (критичні, середньострокові, моніторингові), що дозволяє забезпечити послідовність дій у логіці «безперервність → стабілізація → розвиток». По-третє, портфель є диференційованим: зміст заходів зберігає порівнювану логіку в межах одного кластерного профілю, однак їх інтенсивність, ресурсна глибина та очікуваний ефект змінюються залежно від рівня ПА, що відповідає концепції реалістичної реалізованості стратегічних рішень.

Методично формування портфеля заходів реалізації здійснюється шляхом послідовного перекладання стратегічного пакета матриці у набір управлінських дій за такою логікою: пакет ($S/E/A \times Q$) → пріоритетні групи ризиків → наскрізні важелі $L1/L2$ → функціональні напрями → конкретні заходи → параметри виконання. Відповідно, для кожного пакета матриці визначається: (1) перелік пріоритетних ризиків і очікуваних наслідків, які мають бути нейтралізовані; (2) домінуючий горизонт реагування; (3) необхідна інтенсивність реалізації важелів $L1$ (зниження інерційності) та $L2$ (підвищення ефективності ресурсів); (4) функціональні контури, в межах яких заходи мають найбільший вплив на адаптаційну результативність.

З огляду на специфіку МСП ІТ-сектору, нами запропоновано застосувати функціональну структуризацію портфеля заходів за п'ятьма взаємопов'язаними контурами: (1) фінансова стійкість, (2) клієнтський портфель і ринкова позиція, (3) людський капітал і організаційна спроможність, (4) операційна результативність

процесів розробки, (5) система управління ризиками та моніторинг. Така структуризація забезпечує керованість портфеля, дозволяє уникнути дублювання дій і забезпечує можливість подальшого формування системи оцінювання.

Запропонована функціональна структуризація портфеля за п'ятьма контурами дає змогу формалізувати зміст управлінської реакції МСП ІТ-сектору відповідно до горизонту планування. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати адаптаційні заходи за їх функціональним призначенням, але й узгодити їх із пріоритетністю реагування на ризики різного рівня критичності.

Особливе значення в межах технологічно-інноваційного контуру набуває впровадження технологій штучного інтелекту, які трансформують підходи до формування адаптаційних стратегій підприємств, підвищуючи їх здатність до швидкої реакції на зміни середовища [233, с. 39-41]. Для малих та середніх ІТ-компаній використання ШІ може розглядатися не лише як технологічний інструмент, а як складова адаптаційного механізму, що сприяє автоматизації процесів, прискоренню аналітики, підвищенню продуктивності та швидшому коригуванню управлінських рішень. З метою забезпечення послідовності реалізації адаптаційних рішень та узгодження їх із ресурсними обмеженнями МСП доцільно представити узагальнений портфель заходів у координатах «горизонт реагування × функціональний контур», що дозволяє одночасно відобразити часову пріоритетність дій і їх предметну спрямованість. Відповідну матричну структуру портфеля заходів подано у Табл. 3.14.

Водночас зведений портфель заходів, представлений у Табл. 3.14, відображає простір можливих управлінських дій, однак не фіксує відмінностей у пріоритетах їх застосування для різних типів адаптаційної поведінки та різного рівня адаптивного потенціалу. Для усунення ризику універсалізації рекомендацій у межах дослідження здійснено диференціацію портфеля відповідно до 12 пакетів адаптаційних заходів у межах матриці диференціації. Узагальнену прив'язку стратегічних пакетів до домінуючих груп заходів наведено у Табл. 3.15, тоді як конкретизований перелік ключових заходів реалізації для кожного пакета (S1-S4, E1-E4, A1-A4) подано у Табл. 3.16, 3.17, 3.18.

Таблиця 3.14

Заходи реалізації адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору за горизонтом реагування та функціональними контурами

Функціональний контур	Короткостроковий горизонт (0-3 міс)	Середньостроковий горизонт (3-12 міс)	Довгостроковий моніторинг
Фінансова стійкість	● 13-тижневий cash-flow + порогові ліквідності (L1/L2); ● ревізія витрат і контрактних зобов'язань; ● контроль дебіторки, правила інвойсингу	● бюджетування та unit-economics по проєктах/командах; ● сценарне планування; ● резервування/подушка	● політики фінансових ризиків; ● диверсифікація валют/ринків; ● регулярний стрес-тест ліквідності
Клієнтський портфель і ринок	● аудит концентрації виручки; ● план утримання топ-клієнтів; ● ревізія умов контрактів	● бюджетування та unit-economics по проєктах/командах; ● сценарне планування; ● резервування/подушка	● стратегічне позиціонування; ● партнерства; ● управління репутацією/ брендом роботодавця й постачальника
Людський капітал і оргспроможність	● ідентифікація критичних ролей; ● план утримання; ● мінімізація відтоку; ● регламент заміщення	● кадровий резерв; ● система навчання; ● розвиток менеджерської ланки	● культура безперервного вдосконалення; ● модель компетенцій; ● довгострокова HR-стратегія
Операційна результативність виконання проєктів	● контроль завантаження команд; ● усунення “вузьких місць”; ● мінімальні стандарти якості й комунікації (L1/L2)	● метрики виконання проєктів; ● планування потужностей; ● портфельне управління проєктами	● масштабування процесів; ● автоматизація контролю якості; ● системна оптимізація продуктивності
Управління ризиками та моніторинг	● реєстр ризиків + тригери реагування; ● відповідальні; ● короткий цикл перегляду (L1)	● сценарні карти ризиків; ● узгоджені плани реагування; ● внутрішні регламенти	● система раннього попередження; ● регулярний перегляд ризиків; ● аудит безпеки/комплаєнсу

Джерело: складено автором

Таблиця 3.15

Прив'язка стратегічних пакетів (S/E/A × Q) до домінуючих груп заходів портфеля (узагальнено)

Код стратегії	Домінуючі контури портфеля	Пріоритетний горизонт реагування	Ключові групи заходів (2-4 позиції)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
S1	фінанси, операції, ризики	К	ліквідність і грошові потоки; дисципліна витрат; реєстр критичних ризиків
S2	фінанси, клієнти, операції	К→С	зниження концентрації клієнтів; контроль маржі; процесна дисципліна; базовий моніторинг ризиків
S3	клієнти, операції, ризики	С→М	інституціоналізація управління ризиками; портфель клієнтів; стандарти якості; регулярні управлінські цикли
S4	операції, фінанси, ризики	С→М	“операційна машина” ефективності; метрики продуктивності; система раннього попередження; системна диверсифікація
E1	фінанси, операції	К	тимчасове обмеження росту; стабілізація грошових потоків; контроль якості доставки; мінімізація перевантаження
E2	клієнти, операції, фінанси	К→С	керований ріст продажів; планування потужностей; контроль маржі/якості; диверсифікація каналів
E3	операції, клієнти, HR	С→М	масштабування розробки і доставки; розвиток менеджменту; метрики і стандарти; портфель проєктів

Продовження таблиці 3.15

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
E4	операції, HR, ризики	$C \rightarrow M$	перебудова оргмоделі; масштабування компетенцій; контроль системних ризиків
A1	операції, ризики, фінанси	K	короткі цикли управління; прозорість метрик; тригери корекції; стабілізація виконання
A2	операції, клієнти, ризики	$K \rightarrow C$	портфель клієнтів/проектів; планування потужностей; базова система KRI; дисципліна процесів
A3	ризики, операції, HR	$C \rightarrow M$	система раннього попередження; управління змінами; розвиток компетенцій; підвищення ефективності
A4	ризики, операції, HR	$C \rightarrow M$	трансформаційні програми; гнучка оргархітектура; портфель інновацій; управління складністю

Джерело: складено автором

Таблиця 3.16

Ключові напрями реалізації стратегічних пакетів стабільного профілю (S1-S4)

Код пакета (стратегія)	ФС	КП	ЛК	ОП	РМ
S1 Антикризова стійкість	К: прогноз грошових потоків + пороги ліквідності	К: утримання ключових клієнтів + умови оплат	К: критичні ролі + утримання/ заміщення	К: мінімальні стандарти виконання + усунення вузьких місць	К: реєстр критичних ризиків + тригери
S2 Стабілізація + мінімальне нарощування спроможностей	К/С: проєктна маржинальність (юніт-економіка) + правила корекції	С: зниження концентрації клієнтів/сегментів	С: базова система знань і онбординг	К/С: планування потужностей (4-8 тижнів)	С: базові індикатори ризиків + щомісячний перегляд
S3 Проактивна стійкість	С: сценарне планування бюджету/ чутливості	С: портфельний підхід до клієнтів (сегментація)	С: розвиток управлінської ланки	С: стандарти якості + КРІ прогнозованості строків	С/М: цикл управління ризиками + регулярний перегляд
S4 Сійкість як конкурентна перевага	М: стрес-тест ліквідності + політики фінансових ризиків	С/М: стратегічна диверсифікація без зміни профілю	С: модель компетенцій + утримання експертиз	С/М: система підвищення продуктивності (цикли удосконалення)	М: система раннього попередження (індикатори ризику)

Джерело: складено автором

Таблиця 3.17

Ключові напрями реалізації стратегічних пакетів експансивного профілю (Е1-Е4)

Код пакета (стратегія)	ФС	КП	ЛК	ОП	РМ
Е1 Замороження експансії + стабілізація	К: обмеження витрат росту + контроль ліквідності	К: перегляд комерційних умов (аванси/оплати; умови рівня сервісу)	К: захист ключових ролей, профілактика вигорання	К: стабілізація виконання, пріоритизація контрактів	К: контроль ризиків росту (якість/ескалації)
Е2 Обмежена експансія (керований ріст)	С: ціноутворення + контроль мінімальної маржі	К/С: керований розвиток продажів (якість клієнтського портфеля та контрактів)	С: селективний найм/навчання під дефіцитні компетенції	К/С: планування потужностей + правила призупинення/продовження запуску нових проєктів	С: індикатори ризику якості (переробки/порушення умов рівня сервісу)
Е3 Системне масштабування	С: бюджетування масштабування (інвестиції/контроль потоків)	С: розширення ринкової присутності + партнерства	С: розвиток середньої управлінської ланки	С/М: стандартизація виконання + портфель проєктів	М: контроль системних ризиків росту
Е4 Проактивна експансія	С: фінансування росту + контроль рентабельності портфеля	С/М: диверсифікація ринків + стратегічні партнерства	С: прискорений онбординг + розвиток компетенцій	С/М: перебудова організаційної моделі під масштаб	М: контроль ризиків якості/безпеки/репутації

Джерело: складено автором

Таблиця 3.18

Ключові напрями реалізації стратегічних пакетів адаптивного профілю (A1-A4)

Код пакета (стратегія)	ФС	КП	ЛК	ОП	РМ
A1 Керована стабілізація	К: контроль витрат і дебіторської заборгованості	К: регулярна комунікація з клієнтами, мінімізація відтоку	К: стабілізація команди + заміщення	К: прозорі метрики виконання + мінімальні стандарти планування	К: короткий цикл перегляду ризиків + тригери
A2 Гнучкість через процесну дисципліну	С: контроль маржинальності портфеля + перегляд умов	С: диверсифікація клієнтського портфеля	С: взаємозамінність + база знань	К/С: портфельний перегляд проєктів/клієнтів	С: базова система індикаторів ризику + регламент реакції
A3 Керована трансформація	С: баланс інвестиції-стійкість + сценарність	С/М: сегментація клієнтів/послуг + портфель пропозиції	С: розвиток компетенцій переналаштування ресурсів	С: системне підвищення ефективності (втрати/цикли)	С/М: інституціоналізація управління змінами
A4 Адаптивне лідерство	М: фінансове забезпечення адаптивності (резерви/ліміти)	С/М: портфель інновацій/нових ринків (керовані експерименти)	С/М: портфель розвитку компетенцій + культура удосконалення	М: гнучка організаційна архітектура	М: розширені індикатори ризику + регулярні стратегічні перегляди

Джерело: складено автором

Для уніфікації подальшого викладення та забезпечення однозначності інтерпретації матеріалу використано такі скорочення. Позначення часових горизонтів реалізації заходів: К – критичний (0-3 місяці), С – середньостроковий (3-12 місяців), М – моніторинговий/постійний (12+ місяців). Позначення функціональних контурів портфеля заходів: ФС – фінансова стійкість; КП – клієнтський портфель; ЛК – людський капітал; ОП – операційна результативність виконання проєктів; РМ – управління ризиками та моніторинг.

Подані у Табл. 3.16 напрями реалізації стратегічних пакетів демонструють, що зростання рівня ПА від Q1 до Q4 супроводжується переходом від переважно стабілізаційних заходів до системних програм розвитку й трансформації. Для пакетів рівня Q1 домінують інструменти короткострокової стійкості: контроль ліквідності, утримання ключових клієнтів і критичних компетенцій, а також мінімальні стандарти керованості процесів виконання проєктів. На рівнях Q2-Q3 зростає роль заходів, що формують організаційну спроможність до адаптації: портфельне управління клієнтами і проєктами, планування потужностей, формалізація управлінських циклів, а також впровадження системи раннього попередження та регулярного перегляду ризиків. Для пакетів рівня Q4 характерні комплексні зміни з високою інтенсивністю: перебудова організаційної архітектури й операційної системи під масштабування, розширення портфеля ринків/напрямів, а також посилення контурів управління ризиками як умов збереження керованості у фазі зростання.

Додатково в межах трьох профілів (стабільного, експансивного та адаптивного) простежується відмінність стратегічних пріоритетів: стабільний профіль концентрується на підвищенні прогнозованості та надійності; експансивний – на нарощуванні масштабованості при контролі ризиків зниження якості; адаптивний – на формуванні механізмів переналаштування ресурсів і портфельної керованості. Це підтверджує методичну доцільність Матриці диференціації як інструмента, що узгоджує стратегічні рішення з фактичним адаптивним потенціалом МСП ІТ-сектору.

З огляду на обмеження обсягу дисертаційного дослідження детальний опис кожного заходу в форматі «паспорта» для всіх стратегічних пакетів матриці диференціації є надмірним. Тому в роботі портфель заходів подано у зведеному вигляді (за горизонтом реагування та функціональними контурами управління), а формат «паспорта заходу» використано як ілюстративний приклад стандартизованої операціоналізації стратегічного пакета та забезпечення вимірюваності й керованості реалізації (Додаток Л).

3.3. Оцінка ефективності впровадження адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній в Україні

Оцінювання ефективності адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів є складним науково-практичним завданням, що зумовлено високою турбулентністю зовнішнього середовища, обмеженістю доступних ретроспективних даних та значною неоднорідністю підприємств за рівнем ресурсного забезпечення й адаптивного потенціалу. Традиційні підходи до оцінки ефективності господарських рішень, які базуються на порівнянні показників діяльності компанії до та після впровадження певної стратегії, у таких умовах не завжди є застосовними або методично коректними [162].

По-перше, для значної частини малих та середніх ІТ-компаній відсутні повні часові ряди фінансово-економічних показників, що унеможливорює використання класичних моделей динамічного аналізу. По-друге, вплив сучасних викликів (воєнна нестабільність, інституційні обмеження, зміни на глобальному ринку ІТ-послуг) має системний характер і одночасно поширюється на всі підприємства вибірки, що ускладнює виділення «чистого» ефекту впровадження окремих управлінських рішень. По-третє, адаптаційні стратегії, сформовані ІТ-компаніями, реалізуються не як ізольовані заходи, а як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на підтримання життєздатності бізнес-моделі [28].

З огляду на зазначене, у межах даного дослідження оцінювання ефективності адаптаційних стратегій ґрунтується не на підході «до/після», а на міжгруповому

порівняльному аналізі результатів діяльності компаній, які реалізують різні типи адаптаційних стратегій за умов однакового зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу розглядати альтернативні стратегічні профілі як взаємні контрфактичні сценарії, що є методично обґрунтованим у разі відсутності повних ретроспективних даних [142].

Методологічною основою оцінювання ефективності в цьому підрозділі є поєднання результатів кластерного аналізу адаптаційних стратегій, інтегрального індексу адаптивності (ІА) та матриці вибору стратегій, сформованої у підрозділі 3.2. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність адаптаційних стратегій не в абсолютному вимірі, а відносно рівня адаптивного потенціалу підприємств та обраного стратегічного профілю [65].

У межах дослідження ефективність адаптаційної стратегії трактується як здатність компанії забезпечувати стійкість та прийнятну результативність діяльності в умовах сучасних викликів за умови відповідності обраної стратегічної реакції внутрішнім можливостям. Таким чином, ефективною вважається не стратегія, що забезпечує максимальні темпи зростання окремих показників, а та, яка демонструє збалансованість між економічними результатами, рівнем адаптивності та стратегічною узгодженістю [162].

Застосування міжгрупового порівняльного підходу дає змогу виявити системні відмінності в результатах діяльності малих та середніх ІТ-компаній залежно від типу реалізованої адаптаційної стратегії та рівня їх адаптивного потенціалу. Це, у свою чергу, створює передумови для формування авторського підходу до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій, орієнтованого на практичні потреби ІТ-компаній України в умовах високої невизначеності [30].

З урахуванням методологічних засад оцінювання ефективності адаптаційних стратегій, визначених у попередньому підрозділі, нами запропоновано авторський підхід до формування системи метрик, орієнтованої на порівняльну оцінку результативності різних типів адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній. Запропонована система метрик враховує специфіку функціонування ІТ-підприємств, обмеженість доступних даних, а також необхідність комплексного

врахування не лише економічних результатів, але й адаптивних характеристик розвитку.

Особливого значення в цьому контексті набуває інтелектуальний капітал, який у сучасних умовах цифрової економіки є одним із ключових чинників інноваційності, організаційної гнучкості та здатності підприємств до адаптації [232]. Для малих та середніх ІТ-компаній саме компетенції персоналу, знання, технологічна експертиза та здатність до швидкого навчання значною мірою визначають ефективність реалізації адаптаційних стратегій. Це зумовлює необхідність включення до системи оцінювання не лише фінансово-економічних показників, а й метрик, що відображають адаптивну стійкість та стратегічну узгодженість розвитку компанії.

В основу формування системи метрик покладено принцип багатовимірності оцінювання, відповідно до якого ефективність адаптаційної стратегії не може бути адекватно охарактеризована одним узагальненим показником. У зв'язку з цим, нами виділено три взаємопов'язані блоки оцінок, що відображають ключові аспекти ефективності адаптаційних стратегій: результативність діяльності, адаптивну стійкість та стратегічну узгодженість (рис. 3.5).

Перший блок оцінки – результативність діяльності – спрямований на відображення здатності компаній забезпечувати економічну життєздатність в умовах сучасних викликів. До складу цього блоку включено показники, що традиційно використовуються для оцінки діяльності компаній і є доступними для аналізу на основі фінансової звітності, зокрема динаміка доходів, рівень та стабільність прибутковості, а також зміна обсягу активів. Зазначені показники характеризують не стільки абсолютний рівень розвитку компаній, скільки їх здатність підтримувати функціонування та уникати критичних спадів за умов несприятливого бізнес-середовища.

Другий блок оцінки – адаптивна стійкість – відображає здатність ІТ-компаній знижувати вразливість до зовнішніх загроз та ефективно реагувати на сучасні виклики. У межах цього блоку нами використано інтегральний індекс адаптивності (ІА), розроблений у попередніх підрозділах, а також показники, що

характеризують ризик-профіль компаній, зокрема рівень концентрації клієнтської бази та ступінь диверсифікації діяльності.

Використання ПА як ключового елементу оцінювання дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих характеристик до комплексної оцінки адаптивного потенціалу компаній.

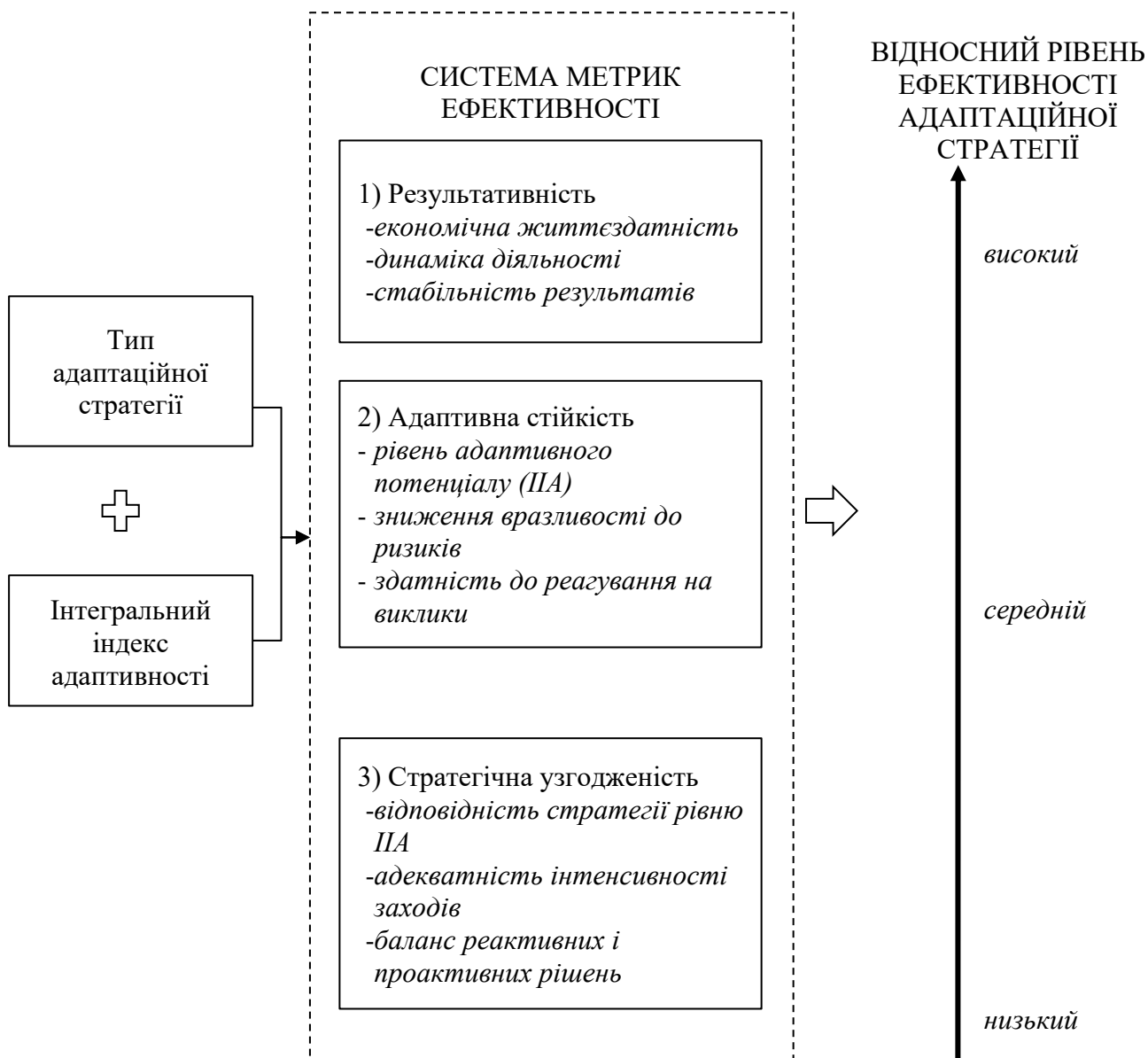


Рис. 3.5. Система метрик оцінювання ефективності адаптаційних стратегій ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

Третій блок оцінки – стратегічна узгодженість – є авторським елементом запропонованої системи метрик і спрямований на оцінку відповідності обраної адаптаційної стратегії внутрішнім можливостям компанії. У межах цього блоку

оцінюється узгодженість типу адаптаційної стратегії з рівнем адаптивного потенціалу, а також адекватність інтенсивності застосованих стратегічних інструментів. Такий підхід дозволяє виявити ситуації стратегічного перевантаження або, навпаки, недостатнього використання наявних можливостей, що є критично важливим для малих та середніх ІТ-компаній.

Для забезпечення порівнянності результатів оцінювання всі показники, включені до відповідних блоків, підлягають нормалізації. Нормалізовані значення використовуються для формування узагальнених індексів за кожним блоком, що дозволяє здійснювати міжгрупове порівняння підприємств за типами адаптаційних стратегій та рівнями адаптивного потенціалу. За потреби результати оцінювання можуть бути агреговані в інтегральний показник ефективності адаптаційної стратегії, який використовується виключно як інструмент аналітичного узагальнення, а не як універсальний критерій ефективності.

На нашу думку, запропонована система метрик забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності адаптаційних стратегій в умовах обмеженості даних та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Апробація запропонованого авторського підходу до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій здійснювалася на вибірці малих та середніх ІТ-компаній України. Застосування даного алгоритму дозволило перевірити аналітичну спроможність розробленої системи метрик та оцінити її придатність для порівняльного аналізу ефективності різних типів адаптаційних стратегій в умовах сучасних викликів.

На першому етапі апробації компанії були згруповані за типами адаптаційних стратегій відповідно до результатів кластерного аналізу, отриманих у підрозділі 2.2. Це дало змогу сформувати однорідні за стратегічним профілем групи компаній, що реалізують стабільні, адаптивні та експансивні стратегії. Одночасно для кожної компанії було визначено рівень адаптивного потенціалу на основі інтегрального індексу адаптивності (ІА), що дозволило класифікувати їх за відповідними рівнями.

На другому етапі було сформовано матричне поєднання «ПА × тип адаптаційної стратегії», яке виступає ключовим аналітичним інструментом оцінювання ефективності в межах запропонованого підходу. Дана матриця дозволяє інтерпретувати результати діяльності компаній з урахуванням не лише обраної стратегічної реакції, але й відповідності цієї реакції їх внутрішнім можливостям. Таким чином, створюється підґрунтя для оцінки стратегічної узгодженості як окремого виміру ефективності.

Апробація авторського підходу передбачала розрахунок нормалізованих значень показників за кожним оціночним блоком та їх агрегування для окремих груп підприємств, сформованих за типами адаптаційних стратегій і рівнями адаптивного потенціалу. Отримані узагальнені значення використано для міжгрупового порівняльного аналізу ефективності адаптаційних стратегій. Узагальнені результати оцінювання ефективності адаптаційних стратегій за відповідними комбінаціями типів стратегій та рівнів адаптивного потенціалу наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Узагальнені результати оцінювання ефективності адаптаційних стратегій

Тип стратегії	Рівень ПА	Результативність	Адаптив на 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

Джерело: складено автором

Для цілей узагальненого порівняльного аналізу рівні інтегрального індексу адаптивності (ПА) було агреговано у дві групи: низький рівень (Q1 – Q2) та високий

рівень (Q3 – Q4), що дозволило зосередитися на виявленні типових ефектів ефективності адаптаційних стратегій.

Результати порівняльного аналізу свідчать про наявність системних відмінностей у рівні ефективності адаптаційних стратегій залежно від поєднання типу стратегії та рівня адаптивного потенціалу підприємств. Зокрема, адаптивні стратегії демонструють більш збалансовані результати за всіма трьома оціночними блоками, що проявляється у поєднанні прийнятного рівня економічної результативності з підвищеною адаптивною стійкістю та високим рівнем стратегічної узгодженості. Водночас експансивні стратегії характеризуються вищими показниками результативності за умови достатнього рівня адаптивного потенціалу, але супроводжуються зростанням ризиків у разі їх реалізації компаніями з обмеженими внутрішніми можливостями.

Стабільні адаптаційні стратегії, у свою чергу, забезпечують відносно високий рівень стійкості в короткостроковому періоді, однак демонструють обмежений потенціал розвитку, що особливо проявляється у компаній з високим рівнем адаптивного потенціалу. Це підтверджує доцільність диференційованого підходу до вибору адаптаційних стратегій та неможливість застосування універсальних стратегічних рішень для всіх малих та середніх ІТ-компаній.

Отримані результати апробації підтверджують, що ефективність адаптаційних стратегій має відносний характер і визначається не лише типом обраної стратегії, але й рівнем адаптивного потенціалу компанії та ступенем узгодженості між стратегічними цілями й наявними ресурсними можливостями. Таким чином, запропонований авторський підхід дозволяє виявляти не окремі ізольовані ефекти, а стійкі закономірності ефективності адаптаційних стратегій.

Узагальнення результатів апробації авторського підходу до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній дозволяє зробити висновок про його аналітичну спроможність та практичну доцільність використання в умовах сучасних викликів. Запропонована система метрик забезпечує можливість комплексної оцінки ефективності адаптаційних стратегій з урахуванням результативних, адаптивних та стратегічно-узгоджених

характеристик розвитку підприємств, що відповідає специфіці функціонування ІТ-компаній у середовищі високої невизначеності.

Результати міжгрупового порівняльного аналізу підтверджують, що ефективність адаптаційних стратегій має відносний характер і суттєво залежить від поєднання типу реалізованої стратегії та рівня адаптивного потенціалу компаній. Зокрема, адаптивні стратегії демонструють найбільш збалансований профіль ефективності за умов достатнього рівня адаптивного потенціалу, тоді як експансивні стратегії забезпечують позитивні результати лише за наявності відповідних внутрішніх можливостей і супроводжуються підвищеними ризиками у разі їх реалізації підприємствами з обмеженим адаптивним ресурсом. Стабільні стратегії, у свою чергу, сприяють збереженню стійкості діяльності, однак обмежують потенціал розвитку в довгостроковій перспективі.

Отримані результати підтверджують доцільність відмови від універсальних підходів до оцінювання ефективності стратегій та обґрунтовують необхідність диференційованого вибору адаптаційних стратегій з урахуванням внутрішніх можливостей підприємств. Запропонований підхід дозволяє ідентифікувати не лише більш або менш ефективні стратегічні профілі, але й потенційні зони стратегічного перевантаження або недовикористання адаптивного потенціалу, що має важливе прикладне значення для управління розвитком малих та середніх ІТ-компаній.

Разом з тим, запропонований підхід має певні обмеження, які необхідно враховувати при його застосуванні. По-перше, оцінювання ефективності здійснюється у відносному вимірі та не передбачає визначення абсолютного рівня ефективності адаптаційних стратегій. По-друге, використання агрегованих показників і категоріальних оцінок зумовлює певну втрату деталізації, що є свідомим компромісом на користь узагальненості та порівнянності результатів. По-третє, результати оцінювання відображають специфіку сучасних умов функціонування ІТ-компаній України і можуть потребувати адаптації при застосуванні в інших інституційних або галузевих контекстах [115].

Незважаючи на зазначені обмеження, запропонований авторський підхід до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій характеризується методичною цілісністю, відтворюваністю та придатністю для подальшого розвитку. Його використання створює основу для поглиблених емпіричних досліджень, зокрема з урахуванням динамічних даних, а також для розробки прикладних інструментів стратегічної діагностики адаптивності компаній.

Висновки до Розділу 3.

Здійснено комплексне обґрунтування процесу формування та реалізації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній України в умовах сучасних викликів. На першому етапі дослідження ідентифіковано та систематизовано ризикове середовище функціонування компаній, що дозволило сформувати цілісне уявлення про структуру зовнішніх і внутрішніх загроз. Розроблено методичний підхід до ідентифікації ризиків, який охоплює збір релевантної інформації, побудову карти ризиків та їх оцінювання за рівнем критичності на основі поєднання ймовірності та наслідків. У результаті здійснено ранжування ризиків і їх стратегічне групування за горизонтом реагування, що стало аналітичною основою для подальшого формування адаптаційних стратегій.

Розроблено авторський підхід до формування адаптаційних стратегій, який базується на інтеграції результатів ризик-аналізу, кластерної типології компаній та інтегрального індексу адаптивності. У межах роботи здійснено типологізацію малих та середніх ІТ-компаній за характером адаптаційної поведінки, що дозволило виокремити стабільні, експансивні та адаптивні стратегічні профілі. Запровадження інтегрального індексу адаптивності та його кuartильна стратифікація забезпечили кількісну диференціацію підприємств за рівнем адаптивного потенціалу, що дало змогу узгодити інтенсивність стратегічних змін із реальними ресурсними можливостями. На цій основі побудовано матрицю диференціації адаптаційних стратегій, яка виступає інструментом вибору стратегічних рішень, а також сформовано структурований портфель заходів їх реалізації за функціональними напрямками та горизонтами реагування, що забезпечує практичну операціоналізацію запропонованого підходу.

Завершальним етапом дослідження стало формування методичного підходу до оцінювання ефективності адаптаційних стратегій, який враховує специфіку функціонування ІТ-компаній в умовах високої невизначеності та обмеженості даних. У роботі обґрунтовано доцільність використання міжгрупового порівняльного аналізу та запропоновано багатовимірну систему метрик, що

охоплює результативність діяльності, адаптивну стійкість та стратегічну узгодженість. Проведена апробація підтвердила, що ефективність адаптаційних стратегій визначається не лише їх типом, а передусім відповідністю рівню адаптивного потенціалу підприємства, що обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до стратегічного управління. Таким чином, у розділі сформовано цілісну методичну основу, яка поєднує етапи ідентифікації ризиків, вибору адаптаційної стратегії та оцінювання її ефективності, забезпечуючи наукову та практичну цінність запропонованого підходу.

ВИСНОВКИ

За результатами здійсненого теоретичного узагальнення, аналізу стану ІТ-сектору України та емпіричного дослідження адаптаційної поведінки малих і середніх ІТ-компаній сформульовано низку висновків, узагальнень і пропозицій, спрямованих на реалізацію поставленої мети, а саме:

1. На основі систематизації теоретико-методичних засад поглиблено розуміння адаптаційної стратегії компанії як економічної категорії, що відображає її здатність підтримувати життєздатність, гнучкість і результативність в умовах високої невизначеності. Уточнено, що для малих та середніх ІТ-компаній адаптаційна стратегія має розглядатися не як формальний довгостроковий план, а як цілісна система економічних рішень, спрямованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження конкурентних позицій, підтримання фінансової стійкості та використання нових можливостей розвитку. Доведено, що в умовах воєнних, технологічних, ринкових і макроекономічних викликів саме адаптаційний характер поведінки компаній стає однією з ключових передумов її резильєнтності.

2. Узагальнено наукові підходи до формування адаптаційних стратегій організацій і визначено, що найбільш релевантними для малих та середніх ІТ-компаній є підходи, які враховують динамічність середовища, обмеженість ресурсів, залежність від людського капіталу, швидкість технологічних змін і необхідність постійного оновлення бізнес-моделі. Обґрунтовано доцільність використання контингентного підходу, відповідно до якого вибір адаптаційної стратегії має залежати від поєднання зовнішніх викликів, внутрішнього потенціалу компанії, її ринкової позиції та фактичної економічної поведінки. Це дозволило відійти від універсальних рекомендацій і сформулювати підхід, орієнтований на конкретні умови функціонування компаній ІТ-сектору.

3. Удосконалено методичні засади оцінювання ефективності адаптаційних стратегій ІТ-компаній. Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних блоків: результативності діяльності, адаптивної

стійкості та узгодженості обраних адаптаційних рішень із їх фактичними можливостями. Доведено, що оцінювання ефективності не може обмежуватися лише фінансовими показниками, оскільки адаптація охоплює також здатність організації знижувати вразливість до ризиків, підтримувати стабільність діяльності, оновлювати ресурси та змінювати модель поведінки відповідно до умов середовища. Такий підхід створює основу для комплексного вимірювання не лише поточних результатів, а й потенціалу подальшого розвитку.

4. Здійснено комплексний аналіз ІТ-сектору України у 2019-2024 роках і встановлено, що попри повномасштабну війну, макроекономічну нестабільність і зміну глобального попиту, сектор зберіг важливе значення для національної економіки. Його стійкість пояснюється експортною орієнтацією, високою мобільністю праці, поширенням віддалених форматів роботи, гнучкістю організаційних моделей і здатністю компаній швидко перебудовувати операційну діяльність. Виявлено, що ІТ-сектор виступає одним із ключових джерел експортних надходжень, податкових платежів і зайнятості висококваліфікованих фахівців, що підсилює його роль у підтриманні економічної стабільності України в умовах воєнної економіки.

5. Проаналізовано структуру ринку ІТ-послуг України та встановлено тенденцію до зниження рівня концентрації у 2022-2024 роках. Зменшення індексу Герфіндаля–Гіршмана, скорочення показників CR4 і CR8, а також зростання частки малих і середніх підприємств у сукупній виручці свідчать про посилення конкурентного середовища та підвищення ролі МСП у формуванні економічної вартості сектору. Водночас доведено, що ринок має гібридну структуру: поряд із високою кількістю невеликих учасників зберігається домінування групи провідних компаній у верхньому сегменті. Така конфігурація створює для МСП як можливості для нішевої спеціалізації та інноваційного розвитку, так і ризики посилення конкурентного тиску.

6. Визначено інституційно-економічні умови формування адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній України. Встановлено, що на їх діяльність одночасно впливають воєнно-політичні ризики, глобальна конкуренція,

технологічні зміни, регуляторна невизначеність, трансформація клієнтського попиту, валютні коливання та зміна міжнародних ланцюгів створення вартості. До внутрішніх обмежень віднесено залежність від окремих клієнтів, обмежені фінансові резерви, кадрові ризики, недостатню формалізацію процесів, різний рівень цифрової зрілості та неоднакову здатність до масштабування. Обґрунтовано, що адаптаційна стратегія МСП ІТ-сектору має формуватися на перетині цих зовнішніх і внутрішніх чинників, оскільки саме їх поєднання визначає реальні межі економічної стійкості компанії.

7. Систематизовано ризики малих та середніх ІТ-компаній України та запропоновано їх класифікацію за основними категоріями: технологічні, ринкові, фінансові, організаційні, операційні, інституційно-регуляторні, кадрові, репутаційні та воєнно-політичні. Доведено, що ризик у межах дослідження доцільно розглядати не лише як загрозу втрати результативності, а і як чинник, що активізує адаптаційні зміни. Сформовано підхід до ранжування ризиків за рівнем критичності з урахуванням імовірності їх реалізації, масштабу наслідків і впливу на типову бізнес-модель МСП. Найбільш критичними визначено воєнні дії та безпекову нестабільність, залежність від одного або кількох ключових клієнтів, відтік фахівців, технологічне старіння, AI-конкуренцію, трансформацію бізнес-моделей клієнтів і обмеженість фінансових резервів.

8. Проведено емпіричне дослідження малих та середніх ІТ-компаній України на основі фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки. Використання алгоритму DBSCAN дало змогу відокремити основну сукупність підприємств від нетипових спостережень, а подальша кластеризація дозволила виокремити три типи адаптаційної поведінки: стабільні компанії з обмеженим зростанням, експансивні компанії з високими темпами масштабування та адаптивні компанії з помірною позитивною динамікою розвитку. Отримані результати підтвердили неоднорідність економічної поведінки МСП ІТ-сектору та довели, що компанії по-різному реагують на однакові зовнішні виклики залежно від ресурсної бази, клієнтської структури, віку, фінансової динаміки та здатності до швидкого оновлення.

9. Розроблено інтегральний індекс адаптивності малих та середніх ІТ-компаній, який поєднує результати кластерного й економетричного аналізу та дозволяє кількісно оцінити рівень адаптивного потенціалу компаній. До складу індексу включено показники віку компанії, темпів зростання виручки, динаміки прибутку, зміни активів і сукупного зростання доходів. На основі отриманих значень здійснено кватильну стратифікацію компаній на чотири групи: з низьким рівнем адаптивності, рівнем нижче середнього, рівнем вище середнього та високим рівнем адаптивності. Такий підхід дозволив перейти від загального опису адаптації до порівняльного кількісного оцінювання здатності компанії реагувати на сучасні виклики.

10. Розроблено матрицю диференціації адаптаційних стратегій малих та середніх ІТ-компаній, яка поєднує два виміри: тип фактичної адаптаційної поведінки компанії та рівень її інтегрального індексу адаптивності. У результаті сформовано систему адаптаційних пакетів, що враховує відмінності між стабільними, експансивними й адаптивними компаніями, а також різний рівень їх потенціалу до змін. Обґрунтовано, що компанії з низьким рівнем адаптивності мають зосереджуватися на забезпеченні безперервності діяльності, фінансовій стабілізації та мінімізації критичних ризиків. Компанії із середнім рівнем адаптивності потребують посилення диверсифікації, формалізації процесів і розвитку людського капіталу. Компанії з високим рівнем адаптивності можуть орієнтуватися на масштабування, технологічне оновлення, вихід на нові ринки та формування продуктів або послуг із вищою доданою вартістю.

11. Сформовано портфель організаційно-економічних заходів реалізації адаптаційних стратегій МСП ІТ-сектору. До його складу включено заходи, спрямовані на підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію клієнтської бази, розвиток людського капіталу, підвищення операційної результативності, посилення кіберстійкості, впровадження систем моніторингу ризиків і підвищення гнучкості бізнес-моделі. Визначено, що практична цінність такого портфеля полягає не в універсальному переліку дій для всіх підприємств, а в можливості добору заходів відповідно до рівня адаптивності, кластерного профілю та

ризикового стану конкретної компанії. Це дозволяє уникнути надмірного навантаження на підприємства з обмеженими ресурсами та водночас не стримувати розвиток компаній із високим адаптивним потенціалом.

12. Запропоновано прикладний підхід до використання результатів дослідження у практиці малих та середніх ІТ-компаній України. Розроблені методичні положення можуть застосовуватися для діагностики рівня адаптивності підприємства, визначення його ризикового профілю, вибору доцільного адаптаційного пакета та оцінювання результативності впроваджених заходів. Доведено, що поєднання інтегрального індексу адаптивності, кластерної типологізації, матриці диференціації та системи показників ефективності підвищує обґрунтованість економічних рішень і створює практичний інструментарій для підтримання стійкості МСП ІТ-сектору. Отримані результати можуть бути використані не лише на рівні окремих компаній, а й у процесі формування програм підтримки малого та середнього технологічного бізнесу в умовах воєнної та повоєнної трансформації економіки України.

Таким чином, сформовано комплексний теоретико-методичний і прикладний підхід до формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів. Робота поєднує уточнення економічного змісту адаптаційної стратегії, аналіз конкурентного та інституційно-економічного середовищ ІТ-сектору України, систематизацію ризиків, емпіричну типологізацію адаптаційної поведінки компаній, розроблення інтегрального індексу адаптивності, побудову матриці диференціації адаптаційних стратегій і формування портфеля заходів їх реалізації. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що адаптаційна стратегія є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та розвитку малих і середніх ІТ-компаній України в умовах воєнної, технологічної та ринкової невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acebes, F., et al. Beyond Probability-Impact Matrices in Project Risk Management: A Quantitative Methodology for Risk Prioritisation. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, 2024, article 670.
2. Ackoff, Russell L. *A Concept of Corporate Planning*. Wiley, 1970.
3. Acs Z. J., Audretsch D. B. *Innovation and Small Firms*. Cambridge : MIT Press, 1990. 224 p.
4. Aguilar, Francis J. *Scanning the Business Environment*. Macmillan, 1967.
5. Ahmed, A., et al. Digital Platform Capability and Organizational Agility of Emerging Market Manufacturing SMEs: The Mediating Role of Intellectual Capital and the Moderating Role of Environmental Dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 177, 2022, article 121513. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121513.
6. Akinyemi, O. O., O. O. Afolabi, and O. O. Oluwaseun. Towards a Strategic Cloud Computing Framework: A South African Context. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 10, no. 7, 2019, pp. 1–9.
7. Altman, Edward I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, vol. 23, no. 4, 1968, pp. 589–609.
8. Ambrosini, Véronique, and Cliff Bowman. What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no. 1, 2009, pp. 29–49. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x.
9. Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, 1971.
10. Aven, Terje. Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. *European Journal of Operational Research*, vol. 253, no. 1, 2016, pp. 1–13.

11. Bai, J., et al. Relating Digital Platform Synergy and SME Agility: The Roles of Organizational Inertia and Modularity. *Information & Management*, vol. 63, no. 2, 2026, article 104279. DOI: 10.1016/j.im.2025.104279.
12. Barney, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99–120.
13. Barreto, Ilídio. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, vol. 36, no. 1, 2010, pp. 256–280. DOI: 10.1177/0149206309350776.
14. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49, No. 18. P. 5375–5393.
15. Bianchini, M., and M. Lasheras Sancho. *SME Digitalisation for Competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey*. OECD Publishing, 2025. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, no. 68.
16. Björkdahl, Joakim. Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, vol. 62, no. 4, 2020, pp. 17–36. DOI: 10.1177/0008125620920349.
17. Bouncken, Ricarda B., Sascha Kraus, and Ana de Lucas Ancillo. Management in Times of Crises: Reflections on Characteristics, Avoiding Pitfalls, and Pathways Out. *Review of Managerial Science*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00580-2>.
18. Bresciani, Stefano, et al. Digital Transformation as a Springboard for Product, Process and Business Model Innovation. *Journal of Business Research*, vol. 128, 2021, pp. 204–210. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.003.
19. Brustbauer, Johannes. Enterprise Risk Management in SMEs: Towards a Structural Model. *International Small Business Journal*, vol. 34, no. 1, 2016, pp. 70–85.
20. Burns, Tom, and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. Tavistock, 1961.
21. Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, 1962.

22. Chandola, Varun, Arindam Banerjee, and Vipin Kumar. Anomaly Detection: A Survey. *ACM Computing Surveys*, vol. 41, no. 3, 2009, article 15.
23. Cline, J., and A. Goodwin. Ready for the Future: Building an Adaptive Organization. *Slalom*, 28 June 2024, <https://www.slalom.com/us/en/insights/building-adaptive-organizations-with-ai>.
24. Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises: 2003/361/EC. *Official Journal of the European Union*, L 124, 2003, pp. 36–41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>.
25. Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, and P. Rajan Varadarajan. Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 5, 1990, pp. 365–383.
26. Conz E., Magnani G. A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38, No. 3. P. 400–412.
27. Corvello, Vincenzo, et al. Thrive during a Crisis: The Role of Digital Technologies in Fostering Antifragility in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, vol. 14, 2023, pp. 14681–14693.
28. Cosa, Marcella, and Riccardo Torelli. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, no. 3, 2024, pp. 445–466. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.
29. Cosenz, Federico, and Enzo F. Bivona. Fostering Growth Patterns of SMEs through Business Model Innovation: A Tailored Dynamic Business Modelling Approach. *Journal of Business Research*, vol. 130, 2021, pp. 658–669. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.003.
30. Crovini, Chiara, Giovanna Ossola, and Bernd Britzelmaier. How to Reconsider Risk Management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review. *European Management Journal*, vol. 39, no. 1, 2021, pp. 118–134.

31. *Data Protection in the EU*. European Commission, https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection_en.
32. de Diego Ruiz, E., P. Almodóvar, and I. del Valle. What Drives Strategic Agility? Evidence from a Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (FsQCA). *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 19, 2023, pp. 599–627.
33. de Sa, M. M., A. L. Prim, and L. Birou. With Major Risks Comes Great Resilience: The COVID-19 Effect on SMEs in a Developing Country. *Operations Management Research*, vol. 16, 2023, pp. 1043–1055.
34. Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio, 2018.
35. Donaldson, Lex. *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, 2001.
36. Donaldson, Lex. *Теорія контингентів організацій*. Translated from English, Центр учбової літератури, 2009, pp. 89–94.
37. Doz, Yves L., and Mikko Kosonen. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, vol. 43, nos. 2–3, 2010, pp. 370–382. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.006.
38. Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no. 4, 1985, pp. 514–539.
39. Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. Harper & Row, 1954.
40. Duchek, Stephanie. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, vol. 13, 2020, pp. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
41. Duijm, N. J. Recommendations on the Use and Design of Risk Matrices. *Safety Science*, vol. 76, 2015, pp. 21–31.
42. *Dynamic Capabilities: A Definition, Visualization, and some References*. Knowledge People Performance. 11 September 2012. URL: <https://kpsquared.org/2012/09/11/dynamic-capabilities-a-graph/> (дата звернення: 10.05.2026).

43. Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, vol. 21, nos. 10–11, 2000, pp. 1105–1121.
44. Eller, Robert, et al. Antecedents, Consequences, and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprise Digitalization. *Journal of Business Research*, vol. 112, 2020, pp. 119–127.
45. Ester, Martin, et al. A Density-Based Algorithm for Discovering Clusters in Large Spatial Databases with Noise. *Proceedings of the Second International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, AAAI Press, 1996, pp. 226–231.
46. European Commission. *Annual Report on European SMEs 2024/2025*. Publications Office of the European Union, 2025. DOI: 10.2760/7714438.
47. European Union Agency for Cybersecurity. *ENISA Threat Landscape 2024*. ENISA, 2024.
48. Financial Products We Offer to SMEs in Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*, <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/products-and-services/support-for-start-ups-and-msmes/access-finance/financial-products-we-offer-to-smes-in-ukraine.html>.
49. Five Steps to an Adaptive Strategy. *Think NPC*, <https://www.thinknpc.org/resource-hub/five-steps-to-an-adaptive-strategy/>.
50. Franczak, Jennifer. How SMEs Leverage Adaptability, Risk-Taking, and Action into Positive Performance: A Moderated-Mediation Model. *Journal of Small Business Strategy*, 2022, <https://jsbs.scholasticahq.com/article/40318-how-smes-leverage-adaptability-risk-taking-and-action-into-positive-performance-a-moderated-mediation-model>.
51. Fyliuk, H., O. Kuzmenko, and S. Stoyanova-Asenova. Assessment of the Competitive Environment of IT Companies. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 1(228), 2026, pp. 172–179. DOI: 10.17721/1728-2667.2026/228-1/18.
52. García-Valenzuela, V. M., C. A. Jacobo-Hernandez, and J. G. Flores-López. Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and

Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*, vol. 18, no. 4, 2023, pp. 496–514.

53. Gibson, Cristina B., and Julian Birkinshaw. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 2, 2004, pp. 209–226. DOI: 10.2307/20159573.

54. Glowka, G., R. Hule, and A. Zehrer. Risk Perception of SMEs: Strategic Risks, Family-Related Risks, External Risks. *Risk Management*, vol. 26, 2024, article 17.

55. Guan, L., A. Abbasi, and M. J. Ryan. A Simulation-Based Risk Interdependency Network Model for Project Risk Assessment. *Decision Support Systems*, vol. 148, 2021.

56. Guerras-Martín, Luis Ángel, Anoop Madhok, and Ángeles Montoro-Sánchez. The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions. *Business Research Quarterly*, vol. 17, no. 2, 2014, pp. 69–76.

57. Guo, H., et al. The Digitalization and Public Crisis Responses of Small and Medium Enterprises: Implications from a COVID-19 Survey. *Frontiers of Business Research in China*, vol. 14, 2020, article 19. DOI: 10.1186/s11782-020-00087-1.

58. Haeckel, Stephan H. *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Harvard Business School Press, 1999.

59. Hagen, Birgit, et al. International Strategy and Performance: Clustering Strategic Types of SMEs. *International Business Review*, vol. 21, no. 3, 2012, pp. 369–382.

60. Hagigi, Moshe, and K. Sivakumar. Managing Diverse Risks: An Integrative Framework. *Journal of International Management*, vol. 15, no. 3, 2009, pp. 286–295.

61. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.

62. Heinonen, Sirkka, and Elina Hiltunen. Creative Foresight Space and the Futures Window: Using Visual Weak Signals to Enhance Anticipation and Innovation. *Futures*, vol. 44, no. 3, 2012, pp. 248–256.

63. Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, 2003, pp. 997–1010. DOI: 10.1002/smj.332.
64. Helms, Marilyn M., and Judy Nixon. Exploring SWOT Analysis: Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade. *Journal of Strategy and Management*, vol. 3, no. 3, 2010, pp. 215–251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.
65. Hennig, Christian. Clustering Strategy and Method Selection. *Handbook of Cluster Analysis*, edited by Christian Hennig, Marina Meila, Fionn Murtagh, and Roberto Rocci, CRC Press, 2015.
66. Hernández-Linares, Remedios, Franz W. Kellermanns, and María C. López-Fernández. Dynamic Capabilities and SME Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. *Journal of Small Business Management*, vol. 59, no. 1, 2021, pp. 162–195. DOI: 10.1111/jsbm.12474.
67. Hillmann, Julia, and Edeltraud Guenther. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, vol. 23, no. 1, 2021, pp. 7–44. DOI: 10.1111/ijmr.12239.
68. Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, 1980.
69. Hrebiniak, Lawrence G., and William F. Joyce. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, no. 3, 1985, pp. 336–349.
70. Ibarra, Dorleta, et al. Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 3, 2020, article 76. DOI: 10.3390/joitmc6030076.
71. International Cooperation with Ukraine in Research and Innovation. *European Commission*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/ukraine_en.

72. International Energy Agency. *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter*. IEA, 2024, <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter>.
73. International Organization for Migration. *Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 20, April 2025*. IOM Ukraine, 2025, <https://dtm.iom.int/ukraine>.
74. IT Ukraine Association, and Sayenko Kharenko. *Relocation. The New IT Landscape of Ukraine: Joint Research*. IT Ukraine Association, 2022, <https://itukraine.org.ua/en/relocation-the-new-it-landscape-of-ukraine.html>.
75. IT Ukraine Association. *Звіт за 2025 рік*. IT Ukraine Association, 2025, https://itukraine.org.ua/files/reports/2025/ITU_rep2025.pdf.
76. Jain, Anil K. Data Clustering: 50 Years beyond K-Means. *Pattern Recognition Letters*, vol. 31, no. 8, 2010, pp. 651–666.
77. Jiménez, A., R. Peinado, and A. Blanco-González. Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs. *Sustainability*, vol. 16, no. 5, 2024, article 2094. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16052094>.
78. Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson, 2008.
79. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 2004.
80. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
81. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Система збалансованих показників: від стратегії до дії*. Translated from English, Стратегія і практика, 2007.
82. Kennerley, Mike, and Andy Neely. Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 2, 2003, pp. 213–229.
83. Koporcic, N., et al. Resilience of Small and Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis: An Umbrella Review. *Review of Managerial Science*, vol. 20, no. 1, 2026, pp. 301–329.

84. Kotsios, Panagiotis. Business Resilience Skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 12, 2023, article 37.
85. Kukhar, O., Y. Kravchyk, and O. Brechko. Digital Transformation as a Factor in Ensuring Economic Security of Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9, no. 5, 2023, pp. 143–152.
86. Kuzmenko, O., and A. Faichak. Adaptive Strategies of Ukrainian IT SMEs: Cluster Analysis and Politico-Legal Interpretation. *European Journal of Economics and Management*, vol. 11, no. 6, 2025, pp. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.46340/eujem.2025.11.6.2>.
87. Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press, 1967.
88. Li, Feng. Leading Digital Transformation: Three Emerging Approaches for Managing the Transition. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 40, no. 6, 2020, pp. 809–817. DOI: 10.1108/IJOPM-04-2020-0202.
89. Li, G., et al. Digital Transformation and Organizational Resilience: Unveiling the Path to Sustainable Performance in Adversity and Crisis. *International Journal of Information Management*, vol. 84, 2025, article 102934. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102934.
90. Li, J., et al. Modeling Cascading Effects in Collaborative Systems: A Formal Risk Interdependency Framework. *Journal of Modelling in Management*, vol. 20, no. 5, 2025, pp. 1711–1736. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2024-0313>.
91. Linnenluecke, Martina K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, no. 1, 2017, pp. 4–30. DOI: 10.1111/ijmr.12076.
92. Lviv IT Cluster. *IT Research Ukraine 2024: Стійкість / Resilience as a New Reality*. Lviv IT Cluster, 2024, <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>.
93. MacQueen, J. Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations. *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, vol. 1, University of California Press, 1967, pp. 281–297.

94. Makkawi, B. The Influence of Risk Management and the Strategic Planning on Sustainable Business Performance of SMEs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 17, no. 1, 2023, pp. 141–152. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0075>.
95. Marcelino-Sádaba, Sara, et al. Project Risk Management Methodology for Small Firms. *International Journal of Project Management*, vol. 32, no. 2, 2014, pp. 327–340.
96. March, James G., and Herbert A. Simon. *Organizations*. Wiley, 1958.
97. Mergel, Ines, Noella Edelman, and Nathalie Haug. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, vol. 36, no. 4, 2019, article 101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
98. Mick, M. M. A. P., J. L. Kovaleski, and D. M. G. Chirolí. Sustainable Digital Transformation Roadmaps for SMEs: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, vol. 16, no. 19, 2024, article 8551. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198551>.
99. Miles, Raymond E., and Charles C. Snow. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, 2003.
100. Miller, Kent D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, 1992, pp. 311–331.
101. Mintzberg, Henry, and James A. Waters. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, 1985, pp. 257–272.
102. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 1998.
103. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Стратегічний процес: огляд шкіл*. Translated from English, Основи, 2001, pp. 112–115.
104. Mintzberg, Henry. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, vol. 24, no. 9, 1978, pp. 934–948.
105. Mintzberg, Henry. *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall, 1983.
106. Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 1994.

107. Mohamad, I. B., and D. Usman. Standardization and Its Effects on K-Means Clustering Algorithm. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, vol. 6, no. 17, 2013, pp. 3299–3303.
108. Nambisan, Satish, et al. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, vol. 41, no. 1, 2017, pp. 223–238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03.
109. National Institute of Standards and Technology. *The NIST Cybersecurity Framework 2.0*. NIST, 2024. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.29.
110. Nayak, Pritha. Make Your Organization More Resilient with Adaptive Strategic Planning. *The Bridgespan Group*, 24 Mar. 2023, <https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-strategy/make-your-organization-more-resilient-with-adaptive-strategic-planning>.
111. Neely, Andy, Mike Gregory, and Ken Platts. Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, 1995, pp. 80–116.
112. Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, 1982.
113. Niven, Paul R., and Ben Lamorte. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley, 2016.
114. North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 1990.
115. OECD, European Commission, and Joint Research Centre. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. OECD Publishing, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>.
116. OECD. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/fa521246-en>.
117. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1: Embracing the Technology Frontier*. OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/a1689dc5-en.

118. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 2: Strengthening Connectivity, Innovation and Trust*. OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/3adf705b-en.
119. OECD. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>.
120. OECD. *SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions: 2024 OECD D4SME Survey*. OECD Publishing, 2024, https://www.oecd.org/en/publications/sme-digitalisation-to-manage-shocks-and-transitions_67d10c1c-en.html.
121. O'Reilly, Charles A., and Michael L. Tushman. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, 2008, pp. 185–206. DOI: 10.1016/j.riob.2008.06.002.
122. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Competition Assessment Toolkit: Volume 1. Principles*. 2nd ed., OECD Publishing, 2020.
123. Papadopoulos, Thanos, Konstantinos N. Baltas, and Maria E. Balta. The Use of Digital Technologies by Small and Medium Enterprises during COVID-19: Implications for Theory and Practice. *International Journal of Information Management*, vol. 55, 2020, article 102192. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192.
124. Park, J.-H., and R. Seo. A Contingent Value of Bricolage Strategy on SMEs' Organizational Resilience: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, 2024, article 263.
125. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 p.
126. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, 1978.
127. Pingali, S. R., et al. Digital Readiness of Small and Medium Enterprises in Emerging Markets: The Construct, Propositions, Measurement, and Implications. *Journal of Business Research*, vol. 164, 2023, article 113973. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>.
128. Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.

129. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.
130. Priyono, Anjar, Abdul Moin, and Vera Nur Aini Oktaviani Putri. Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 4, 2020, article 104. DOI: 10.3390/joitmc6040104.
131. Pryimak, V. M., and I. P. Tymchenko. Bibliometric Analysis of the Development of AI Strategies Research in Small and Medium-Sized Enterprises (Based on Scopus Data). *Економічний простір*, no. 210, 2026, pp. 347–357.
132. Raisch, Sebastian, and Julian Birkinshaw. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, vol. 34, no. 3, 2008, pp. 375–409. DOI: 10.1177/0149206308316058.
133. Rappaport, Alfred A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. Free Press, 1986.
134. Rhoades, Stephen A. The Herfindahl-Hirschman Index. *Federal Reserve Bulletin*, vol. 79, no. 3, 1993, pp. 188–189.
135. Richard, Pierre J., et al. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, vol. 35, no. 3, 2009, pp. 718–804. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
136. Ronda-Pupo, Guillermo A., and Luis Ángel Guerras-Martín. Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis. *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 2, 2012, pp. 162–188.
137. Sagala, G. H., and D. Öri. Exploring Digital Transformation Strategy to Achieve SMEs Resilience and Antifragility: A Systematic Literature Review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 37, no. 3, 2025, pp. 495–524. DOI: <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2392080>.
138. Sagala, G. H., and D. Öri. Resilience and Digital Transformation: A Small to Medium Enterprise Resilience Framework. *Management Decision*, vol. 64, no. 13, 2026, pp. 126–161. DOI: 10.1108/MD-05-2025-1470.

139. Samofalova, Mariia, George Abuselidze, Rostyslav Dubas, Svetlana Zalyubovska, Yaroslav Susharnyk, and Halyna Kupalova. Investment and Innovation Strategy for the Competitive Development of Enterprises. *Empowering Business Through Technology: Innovations Shaping Our Future*, Springer, 2026, pp. 299–313. DOI: 10.1007/978-3-032-02056-7_24.
140. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1985.
141. Schlager, Edella, and Sergio Villamayor-Tomas. The IAD Framework and Its Tools for Policy and Institutional Analysis. *Theories of the Policy Process*, 5th ed., edited by Paul A. Sabatier and Christopher M. Weible, 2023, p. 34.
142. Schoemaker, Paul J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, 1995, pp. 25–40.
143. Schumpeter, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934.
144. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, 1947.
145. Six Steps to Creating a Successful IT Strategy: A Guide for CIOs. *CIO*, <https://www.cio.com/article/3564672/six-steps-to-creating-a-successful-it-strategy-a-guide-for-cios.html>.
146. Steiner, George A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press, 1979.
147. Stewart, G. Bennett. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Harper Business, 1991.
148. *Strategic resilience: a primer for business*. World Business Council for Sustainable Development. Geneva, 2020. 40 p. URL: <https://www.wbcsd.org/resources/strategic-resilience-a-primer-for-business> (дата звернення: 10.05.2026).
149. Taylor, A. Adaptive Strategy: 25 Years of Lessons in Strategy from DuPont with Peter Compo. *SME Strategy*, 7 Sept. 2023,

<https://www.smestrategy.net/blog/adaptive-strategy-25-years-of-lessons-in-strategy-from-dupont-with-peter-compo>.

150. Teece, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, 2007, pp. 1319–1350.

151. Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, 1997, pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

152. The Blueprint for the Perpetually Adaptive Enterprise. *World Economic Forum*, 2025, <https://www.weforum.org/stories/2025/01/thriving-in-the-intelligent-age-the-blueprint-for-perpetually-adaptive-enterprises/>.

153. The Paradox of Proactive Leadership. *Slalom*, <https://www.slalom.com/us/en/insights/executive-connects-proactive-leadership>.

154. Thompson, James D. *Organizations in Action*. McGraw-Hill, 1967.

155. Troise, Ciro, et al. How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, 2022, article 121201. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121201>.

156. Uddin, A., et al. The Role of Dynamic Cloud Capability in Improving SME's Strategic Agility and Resource Flexibility: An Empirical Study. *Sustainability*, vol. 15, no. 11, 2023, article 8467.

157. *Ukraine Digital Transformation Activity*. Eurasia Foundation, <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/>.

158. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. *Digital State UA*, 8 Feb. 2025, <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation>.

159. U.S. Department of Justice, and Federal Trade Commission. *Horizontal Merger Guidelines*. 2010.

160. van Tonder, Christo, et al. Digital Transformation and Business Model Innovation: A Multiple Case Study of Internal Organizational Factors in SMEs. *Journal of Business Models*, vol. 11, no. 2, 2023, pp. 86–109. DOI: 10.54337/jbm.v11i2.7403.
161. van Tonder, Christo, et al. Key Dimensions That Measure the Digital Maturity Levels of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 19, no. 1, 2024, pp. 110–130. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000100110>.
162. Venkatraman, N., and V. Ramanujam. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, vol. 11, no. 4, 1986, pp. 801–814. DOI: 10.5465/AMR.1986.4283976.
163. Venkatraman, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 3, 1989, pp. 423–444. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>.
164. Verhoef, Peter C., et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, 2021, pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
165. Verreyne, Martie-Louise, Janet A. Ford, and John Steen. Strategic Factors Conferring Organizational Resilience in SMEs during Economic Crises: A Measurement Scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 29, no. 6, 2023, pp. 1338–1375.
166. Vial, Gregory. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, 2019, pp. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
167. Volkwein, James F. The Role of Institutional Research in Support of Strategic Planning. *New Directions for Institutional Research*, no. 148, 2010, pp. 11–26.
168. Wang, X., et al. Digital Transformation and Risk Management for SMEs: A Systematic Review on Available Evidence. *Digital Business*, 2023, https://www.researchgate.net/publication/376888115_Digital_Transformation_and_Risk_Management_for_SMEs_A_Systematic_Review_on_Available_Evidence.

169. Warner, Karl S. R., and Maximilian Wäger. Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An Ongoing Process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, 2019, pp. 326–349.
170. What Is Adaptive Strategy? *Umbrex*, <https://umbrex.com/resources/strategy-concepts/what-is-adaptive-strategy/>.
171. What Is OKR? *Smartpedia*, t2informatik, <https://t2informatik.de/en/smartpedia/okr/>.
172. What's an Adaptive Strategy? *Lucidspark*, <https://lucidspark.com/blog/adaptive-strategy>.
173. Whittington, Richard, et al. *Exploring Strategy*. 12th ed., Pearson, 2020.
174. Williams, Trenton A., et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, vol. 11, no. 2, 2017, pp. 733–769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134.
175. Wodtke, Christina. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Cucina Media, 2016.
176. Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.
177. World Bank. *Digital Progress and Trends Report 2023*. World Bank, 2024, <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>.
178. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations. *Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022–December 2024*. World Bank Group, 2025, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>.
179. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations. *Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022–December 2023*. World Bank Group, 2024, <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807>.
180. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum, 2025.

181. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report: Special Edition 2020*. World Economic Forum, 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/>.
182. World Economic Forum. *The Global Risks Report 2025*. World Economic Forum, 2025.
183. World Intellectual Property Organization. *Global Innovation Index 2023: Innovation in the Face of Uncertainty*. WIPO, 2023, https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/.
184. Xie, Xiaojun, et al. Digital Platforms and SMEs' Business Model Innovation: Exploring the Mediating Mechanisms of Capability Reconfiguration. *International Journal of Information Management*, vol. 65, 2022, article 102513. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102513.
185. Yoo, Youngjin, Ola Henfridsson, and Kalle Lyytinen. The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, vol. 21, no. 4, 2010, pp. 724–735. DOI: 10.1287/isre.1100.0322.
186. *YouControl.Market: Аналітична система для дослідження ринків України*. YouControl, <https://youcontrol.market/>.
187. Your Strategy Needs a Strategy: Adaptive Strategy. *Boston Consulting Group*, <https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/adaptive>.
188. Zhang, M., et al. Top of Tide: Nexus between Organization Agility, Digital Capability and Top Management Support in SME Digital Transformation. *Heliyon*, vol. 10, no. 10, 2024, article e31579. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e31579.
189. Zollo, Maurizio, and Sidney G. Winter. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, vol. 13, no. 3, 2002, pp. 339–351. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
190. Бабміндра Д. І., Череп О. В. Управління витратами виробництва як інструмент в системі управління підприємством за умови глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 222–226.

191. Верховна Рада України. *Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.*, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
192. Верховна Рада України. *Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
193. Верховна Рада України. *Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2163-19>.
194. Верховна Рада України. *Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20>.
195. Верховна Рада України. *Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>.
196. Галушка, З. І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. *Modern Systems of Science and Education in the USA, EU and Other Countries* '2023, 25 Jan. 2023, pp. 68–70. DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>.
197. Галушка, З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*, no. 1(65), 2023, pp. 26–32.
198. Галушка, З. І. Як формувати стратегії в умовах невизначеності? *Modern Economics*, no. 44, 2024.
199. Гребешков О. М. Стратегічна адаптація підприємства в умовах мінливого середовища. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 45–52.
200. Гросул, В. А., О. М. Филипенко, О. Д. Рачкован. *Стратегія адаптації: теоретичні аспекти*.
201. *Державна податкова служба України: офіційний вебпортал.* Державна податкова служба України, <https://tax.gov.ua/>.

202. Державна служба статистики України. *Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010*. Держспоживстандарт України, 2010, https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

203. Державна служба статистики України. *Методологічні основи та пояснення до позицій Класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010*. Держстат України, 2010, https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

204. *Державна служба статистики України: офіційний вебсайт*. Державна служба статистики України, <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

205. *Дія.City: офіційний вебпортал*. Дія.City, <https://city.diia.gov.ua/>.

206. *Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення* : монографія / Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 388 с.

207. Капітальні інвестиції (річна). *Державна служба статистики України*, <https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-richna>.

208. Карий, О. І., Л. І. Гальків, А. Ю. Цапулич. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, vol. 5, no. 1, 2021, pp. 42–55.

209. *Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010*. Державна служба статистики України, https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

210. Кравчик, Ю. Розвиток нанотехнологій у контексті глобальних ринкових трендів: перспекти Індустрії 5.0. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 328, no. 2, 2024, pp. 448–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-66>.

211. Кравчик, Ю., Ю. Ружицький. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, 2024, pp. 222–227. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>

212. Кузьменко, О. В., Г. М. Филюк. Інновації як фактор стійкості ІТ-бізнесу у VUCA-середовищі. *Інновації, підприємництво та економіка сучасних*

трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025, pp. 205–207.

213. 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*, 2025, p. 237.

214. Кузьменко, О. В. Значення ІТ-галузі для післявоєнного відновлення економіки України. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи*, 2023, p. 197.

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

216. 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: 10.32752/1993-6788-2024-1-272-19-27.

217. 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>.

218. Кузьменко, О. В. Теоретичні основи формування адаптаційної стратегії для малих та середніх ІТ-компаній України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*, ОНЕУ, 2024.

219. Купалова, Галина, Наталя Коренєва, Наталія Гончаренко. Теоретико-організаційні аспекти застосування технології блокчейн у підприємстві. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2, 2022, pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-16>.

220. Малий, І. Й. *Держава та ринок: інституційна взаємодія*. КНЕУ, 2014.

221. Малік М. Й., Тарасюк А. В. Управління агропродовольчою сферою України в системі стратегування цілей сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2 (272). С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-123-130>.

222. Міграційний рух населення. *Державна служба статистики України*, <https://stat.gov.ua/uk/datasets/mihratsiynnyu-rukh-naselennya>.
223. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний вебпортал. Міністерство цифрової трансформації України, <https://thedigital.gov.ua/>.
224. Міністерство цифрової трансформації України. *Офіційні матеріали та звіти*. <https://thedigital.gov.ua/>.
225. Міщенко, А. П. *Стратегічне управління*. Центр навчальної літератури, 2004.
226. Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів* : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
227. Національний банк України. *Інфляційний звіт*. НБУ, 2024, <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.
228. Національний банк України. *Статистика зовнішнього сектору: офіційні статистичні матеріали*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
229. Орлова, К. Є. Стратегія адаптації промислових підприємств до умов зовнішнього середовища: динамічний аспект. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*, vol. 2, ЖДТУ, 2014, pp. 80–81.
230. Портрет айтівця 2024. Як змінилося українське IT за 10 років. *DOU*, 9 Sept. 2024, <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>.
231. Приймак, В. М., А. Р. Боєва. Стратегія управління цифровою трансформацією EdTech підприємства. *Успіхи і досягнення у науці. Серія Управління та адміністрування*, no. 2(12), 2025, pp. 1099–1111. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-1099-1111](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-1099-1111).
232. Приймак, В. М., І. М. Корнілова. Інтелектуальний капітал в епоху штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, no. 71, 2025.
233. Приймак, В. М., І. П. Тимченко. Стратегії AI-трансформації у IT-бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*, no. 12, vol. 2, 2025, pp. 37–46.

234. Решетнікова І. Л. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3, т. 1. С. 151–154.

235. Рік незламності Мінцифри: Старлінки, military-tech, послуги в Дії та інші досягнення міністерства. *Міністерство цифрової трансформації України*, 27 Dec. 2022, <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/rik-nezlamnosti-mintsifri-starlinki-military-tech-poslugi-v-dii-ta-inshi-dosyagnennya-ministerstva>.

236. Розподіл постійного населення за статтю та віком. *Державна служба статистики України*, https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_POPULATION_STRUCTURE%28~%29&filter=PNMI_101.

237. Скопенко, Н. С., І. В. Євсєєва-Северина, О. М. Кириченко. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності бізнесу. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*, no. 11, 2022. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8425>.

238. Скопенко, Н. С., І. В. Євсєєва-Северина, О. М. Кириченко. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*, vol. 29, no. 1, 2023, pp. 44–56. DOI: 10.24263/2225-2924-2023-29-1-5.

239. Скопенко, Н. С., І. В. Северина, В. П. Голобородько. Інструменти та стратегії розвитку підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*, no. 6, 2024, pp. 57–64.

240. Скопенко, Н. С., І. В. Северина. Сучасні підходи до вибору стратегій зростання компаній. *Вісник економіки*, no. 4, 2025, pp. 9–19.

241. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255>.

242. Тривалі відключення електроенергії мають вплив на роботу 76% компаній – нове опитування Deloitte Ukraine та Американської торговельної

палати. *Deloitte Ukraine*, 20 Sept. 2024, <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/power-outages-impact-companies.html>.

243. Филюк, Г. М., В. В. Колоша, І. В. Притула. Сучасні тенденції середовища бізнесу в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, no. 1(48), 2024, pp. 4–8.

244. Филюк, Г. М., В. О. Матсалаєв. Інвестиції в цифрову трансформацію: пріоритети для бізнес-екосистем. *Актуальні проблеми економіки*, no. 1(295), 2026, pp. 124–132.

245. Филюк, Г. М., Д. В. Глебець. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*, vol. 35, no. 1, 2025, pp. 255–265.

246. Филюк, Г. М., О. В. Кузьменко. Гнучкі адаптаційні стратегії цифрової трансформації ІТ-бізнесу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*, ОНБУ, 2025, pp. 236–238.

247. Филюк, Г. М., О. В. Кузьменко. 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>.

248. Фонд розвитку інновацій – *Ukrainian Startup Fund*: офіційний вебсайт. Ukrainian Startup Fund, <https://usf.com.ua/>.

249. Частка гіг-контракторів в ІТ зростає, але в сервісних компаніях вони отримують нижчу зарплату, ніж ФОПи. Аналітика. *DOU*, 17 June 2024, <https://dou.ua/lenta/articles/employment-types-in-ukrainian-it/>.

250. Шкіль, Л. Дослідження: понад 50% ІТ-компаній не проводили релокацію. *AIN.UA*, 26 Aug. 2022.

251. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім Києво-Могилянська академія, 2011. 242

252. Янченко Н. В. Обґрунтування необхідності і перспективи впровадження концепції адаптивного управління на підприємствах залізничного

транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, no. 30, 2010, pp. 102–104.

ДОДАТКИ

Підходи до визначення категорії «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Стратегія як засіб досягнення цілей	
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії
Д. Куїнн	План, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле
А. Чандлер	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей підприємства та курсу дій і розподілу ресурсів для їх досягнення
К. Ендрюс	Модель прийняття рішень в організації, яка визначає її цілі, основну політику та плани для їх досягнення
Г. Мінцберг	Модель або план, що інтегрує основні цілі, політики та дії організації в єдине ціле
А. Мескон, М Альберт, Ф. Хедоури	Комплексний план, сформований для здійснення місії й досягнення її цілей
Д. Хассі	Сукупність засобів, за допомогою яких організація наближається до досягнення своїх довгострокових цілей
К. Боумен	Узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілення ресурсів компанії
З.Є. Шершньова	Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану
Д. Кемпбел	Формування довгострокових цілей підприємства, створення та ухвалення курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети
Стратегія як набір правил прийняття рішень	
К. Омас	Спосіб, що дозволяє корпорації успішно диференціювати себе від конкурентів, використовуючи свою відносну корпоративну міцність, щоб краще задовольняти потреби споживача
П.Г. Клівець	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціальноекономічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів

1	2
Стратегія як модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем	
Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтгінгтон	Напрямок та діапазон діяльності організації на тривалий період часу, що дозволяє їй досягнути переваг у мінливому середовищі за рахунок конфігурації ресурсів та компетенції з метою виправдати сподівання зацікавлених сторін
С. Хофер, Д. Шендел	Фундаментальна модель розгортання наявних та майбутніх ресурсів й взаємодія із зовнішнім середовищем, яка показує, як організація намагається досягти своїх цілей
М. Портер	Створення унікальної та цінної позиції, що передбачає набір різних видів діяльності
Дж. Кей	Відповідність її внутрішніх можливостей та зовнішніх взаємовідносин
Б. Хендерсон	Навмисний пошук плану дій, які будуть сприяти розвитку конкурентної переваги компанії і стануть його невід'ємною частиною
В. Глюк, Л. Джаук	Уніфікований всеохоплюючий та інтегрований план, який співвідносить стратегічні переваги компанії з викликами та можливостями її зовнішнього ділового середовища. Він будується таким чином, щоб його довгострокове виконання забезпечувало досягнення цілей компанії
Р. Каплан, Д. Нортон	Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку
Л. Фаей, Р. Рендел	Засіб, за допомогою якого змінюються взаємовідносини організації з партнерами і конкурентами. За рахунок цього вона отримує конкурентні переваги
А. П. Міщенко	Основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах

Джерело: удосконалено автором на основі [с. 132-133]

Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «адаптаційна стратегія»

Автор	Визначення сутності адаптаційної стратегії
1	2
Класичні підходи	
Р. Майлз, Ч. Сноу	Адаптаційна стратегія ототожнюється з внутрішньою філософією підприємства, яка реалізується через вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: підприємницької (вибір ринку), інженерної (створення організаційної структури) та адміністративної (управління процесами адаптації)
Таранова О.В.	Адаптаційна стратегія – це сукупна програма способів господарської діяльності в сучасних соціально-економічних умовах, спрямованих на досягнення поставлених цілей, виходячи з потенціалу підприємства
Сірик І.П.	Адаптаційна стратегія – це систематичний план дій щодо формування концепції, методів захисту або активного впливу на зовнішнє оточення з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності
Орлова К.Є.	Адаптаційна стратегія – довгостроковий план пристосування організації до факторів зовнішнього середовища та забезпечення балансу між внутрішнім і зовнішнім середовищем
Янченко Н. В.	Адаптаційна стратегія – план дій, що забезпечує узгодження цілей розвитку підприємства зі змінами у зовнішньому середовищі та очікуваннями зацікавлених сторін
Сучасні підходи	
Boston Consulting Group (BCG)	Адаптаційна стратегія базується на ідеї послідовних тимчасових переваг. В умовах непередбачуваного та незмінного середовища акцент робиться на постійному експериментуванні та коригуванні в реальному часі, а не на довгостроковому аналізі та плануванні. Оскільки перевага є тимчасовою, фокус зосереджується на засобах, а не на цілях
Umbrex	Адаптаційна стратегія – це гнучкий підхід до стратегічного планування, який підкреслює здатність організації пристосовуватися та еволюціонувати у відповідь на змінні обставини. Замість фіксованого довгострокового плану, адаптаційна стратегія передбачає постійне навчання, експерименти та швидке реагування на зміни в ринковому середовищі

Продовження додатку Б

<i>1</i>	<i>2</i>
Bridgespan Group	Адаптаційна стратегія дозволяє організації просуватися до довгострокових цілей, залишаючись гнучкою в короткостроковій перспективі для реагування на виклики. Вона включає баланс між довгостроковим баченням і короткостроковими пріоритетами, а також готовність до непередбачуваних обставин
Peter Compro	Адаптаційна стратегія – це емерджентний підхід до стратегії, дизайну та виконання, який дозволяє організаціям розвиватися в умовах невизначеності через навчання та експерименти
Think NPC	Адаптаційна стратегія – це безперервний процес прийняття рішень на основі актуальної інформації, стратегічного бачення та гнучкого планування, що дозволяє організації залишатися релевантною в кризовому або турбулентному середовищі

Джерело: складено автором на основі [200, с. 135; 187; 170; 229; 252; 110; 149; 49]

Додаток В

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА"	Велике	11 662 493 000	0,067865	0,004606	11 417 253 000	0,076385	0,005835	11 515 158 000	0,091424	0,008358
ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"	Велике	11 349 613 000	0,066045	0,004362	12 616 190 000	0,084407	0,007124	20 212 715 000	0,160479	0,025753
ТОВ "ЕПАМ ДІДЖИТАЛ"	Велике	7 526 997 000	0,043800	0,001918	6 001 623 000	0,040153	0,001612	1 249 569 000	0,009921	0,000098
ТОВ "ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС"	Велике	5 453 813 000	0,031736	0,001007	5 876 080 000	0,039313	0,001546	5 940 120 000	0,047162	0,002224
ТОВ "ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ІНТЕЛЛІАС"	Велике	4 063 180 000	0,023644	0,000559	4 334 182 000	0,028997	0,000841	4 067 410 000	0,032293	0,001043
ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ"	Велике	3 831 223 000	0,022294	0,000497	2 327 243 800	0,015570	0,000242	60 348 300	0,000479	0,000000
ТОВ "ФІНТЕХ БЕНД"	Велике	3 706 273 000	0,021567	0,000465	5 578 131 000	0,037320	0,001393	2 240 094 400	0,017785	0,000316
ТОВ "ХАЙЛОАД СОЛЮШНС"	Велике	3 223 149 000	0,018756	0,000352	1 027 179 000	0,006872	0,000047	1 000 200	0,000008	0,000000
ТОВ "СІКЛУМ"	Велике	3 204 136 000	0,018645	0,000348	3 830 753 000	0,025629	0,000657	4 819 083 000	0,038261	0,001464
ТОВ "ТІСТОЕВРІ КРІЕЙТ УКРАЇНА"	Велике	3 064 129 000	0,017830	0,000318	3 232 206 000	0,021625	0,000468	3 361 099 000	0,026685	0,000712
ТОВ "МЕГОГО"	Велике	2 789 212 000	0,016231	0,000263	2 207 979 000	0,014772	0,000218	1 639 185 000	0,013014	0,000169
ТОВ "СКВОД УКРАЇНА"	Велике	2 595 453 400	0,015103	0,000228	940 448 800	0,006292	0,000040	0	0,000000	0,000000
ТОВ «СОФТСЕРВ ДІДЖІТАЛ»	Велике	2 225 797 000	0,012952	0,000168	626 375 000	0,004191	0,000018	511 376 000	0,004060	0,000016
ТОВ "ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА"	Середнє	2 142 948 000	0,012470	0,000156	2 317 489 000	0,015505	0,000240	2 416 909 000	0,019189	0,000368
ТОВ "ПТС ЮА СЕРВІСІЗ"	Середнє	2 020 206 000	0,011756	0,000138	1 829 094 000	0,012237	0,000150	1 502 320 000	0,011928	0,000142
ТОВ "СІГМА СОФТВЕА"	Середнє	1 918 247 000	0,011162	0,000125	1 795 747 000	0,012014	0,000144	1 987 053 000	0,015776	0,000249
ТОВ "ГРІД ДІНАМІКС УКРАЇНА"	Середнє	1 670 247 900	0,009719	0,000094	1 703 409 800	0,011396	0,000130	1 657 888 400	0,013163	0,000173
ТОВ "ЛОГІКА ЛТД"	Середнє	1 455 294 000	0,008469	0,000072	2 541 624 000	0,017004	0,000289	2 994 003 000	0,023771	0,000565

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ЕС ЕНД ТІ УКРАЇНА"	Середнє	1 318 597 000	0,007673	0,000059	999 546 000	0,006687	0,000045	457 033 000	0,003629	0,000013
ТОВ "ІТ СПЕЦІАЛІСТ"	Середнє	1 140 958 000	0,006639	0,000044	844 659 000	0,005651	0,000032	690 654 000	0,005483	0,000030
ТОВ «СІТОН ГРУП»	Середнє	1 122 822 000	0,006534	0,000043	1 044 159 000	0,006986	0,000049	471 952 000	0,003747	0,000014
ТОВ "СПАН"	Середнє	1 114 468 000	0,006485	0,000042	311 131 000	0,002082	0,000004	191 138 000	0,001518	0,000002
ТОВ "ЕН ДЖІ ПОН"	Середнє	1 076 300 300	0,006263	0,000039	899 102 500	0,006015	0,000036	22 794 500	0,000181	0,000000
ТОВ "ЕСТАУНД КОММЕРС"	Середнє	1 060 890 000	0,006173	0,000038	1 386 085 000	0,009273	0,000086	1 479 462 000	0,011746	0,000138
ТОВ "КАПДЖЕМІНАЙ УКРАЇНА"	Середнє	1 059 905 000	0,006168	0,000038		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ ТА ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "АЙ ЕС ДІ"	Середнє	1 027 829 000	0,005981	0,000036	930 852 000	0,006228	0,000039	817 795 000	0,006493	0,000042
ТОВ "ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН"	Середнє	988 738 000	0,005754	0,000033	912 546 000	0,006105	0,000037	959 374 000	0,007617	0,000058
ТОВ "СОФТВАРЕ ПРОДАКТ ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Середнє	979 788 000	0,005701	0,000033	780 130 000	0,005219	0,000027	542 497 000	0,004307	0,000019
ТОВ "ЗШЕЙП УКРАЇНА"	Середнє	918 930 000	0,005347	0,000029	699 721 000	0,004681	0,000022	574 797 000	0,004564	0,000021
ТОВ "СОФТСЕРВ ІНДУСТРІЯ"	Середнє	888 839 000	0,005172	0,000027	2 128 776 000	0,014242	0,000203	1 288 255 000	0,010228	0,000105
ТОВ "ВІЗА УКРАЇНА"	Середнє	873 529 000	0,005083	0,000026	852 760 000	0,005705	0,000033	935 568 000	0,007428	0,000055
ТОВ "ВОРК УКРАЇНА"	Середнє	859 233 000	0,005000	0,000025	538 981 000	0,003606	0,000013	206 316 000	0,001638	0,000003
ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЦИФРОВІ РІШЕННЯ"	Середнє	838 995 200	0,004882	0,000024	159 371 500	0,001066	0,000001	5 991 700	0,000048	0,000000
ТОВ "ВАЛЬТЕК"	Середнє	835 123 300	0,004860	0,000024	769 595 500	0,005149	0,000027	561 287 900	0,004456	0,000020
ТОВ "СТАР УКРАЇНА"	Середнє	831 155 000	0,004837	0,000023	927 901 000	0,006208	0,000039	1 056 326 000	0,008387	0,000070

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ «ЕДВАНТИС УКРАЇНА»	Середнє	785 977 400	0,004574	0,000021	401 893 700	0,002689	0,000007	25 912 300	0,000206	0,000000
ТОВ "ЛИФТ ЮКРЕЙН"	Середнє	768 062 000	0,004469	0,000020	791 042 000	0,005292	0,000028	535 804 400	0,004254	0,000018
ТОВ "ТЕМАБІТ"	Середнє	753 915 700	0,004387	0,000019	163 409 700	0,001093	0,000001	37 061 100	0,000294	0,000000
ТОВ "ЕКЗІП ТЕКНОЛОДЖІЗ"	Середнє	741 539 700	0,004315	0,000019	544 757 100	0,003645	0,000013	503 578 700	0,003998	0,000016
ТОВ "ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС СИСТЕМИ"	Середнє	732 572 800	0,004263	0,000018	373 974 200	0,002502	0,000006		0,000000	0,000000
ТОВ "РЕД БУЛЛ УКРАЇНА"	Середнє	708 778 000	0,004124	0,000017	645 734 000	0,004320	0,000019	281 884 000	0,002238	0,000005
ТОВ "ЛЕВІ9 УКРАЇНА"	Середнє	688 557 000	0,004007	0,000016	701 931 000	0,004696	0,000022	694 414 000	0,005513	0,000030
ТОВ "СІВІС"	Середнє	651 294 400	0,003790	0,000014	629 977 200	0,004215	0,000018		0,000000	0,000000
ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ "УКРАЇНСЬКІ ОБОРОННІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Середнє	633 399 000	0,003686	0,000014		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "ФОРПОСТ"	Середнє	627 699 900	0,003653	0,000013	490 942 000	0,003285	0,000011	292 896 500	0,002325	0,000005
ТОВ "ПРАЙМ СОФТВЕЙР"	Середнє	621 753 600	0,003618	0,000013	552 835 600	0,003699	0,000014	533 759 500	0,004238	0,000018
ТОВ "СІМКОРП УКРАЇНА"	Середнє	606 652 000	0,003530	0,000012	523 048 000	0,003499	0,000012	504 698 000	0,004007	0,000016
ТОВ "ДСофтвер"	Середнє	564 403 600	0,003284	0,000011	493 406 900	0,003301	0,000011	431 655 600	0,003427	0,000012
ТОВ "АПТЕКА911.ЮА"	Середнє	559 454 600	0,003256	0,000011	420 977 600	0,002816	0,000008	302 509 200	0,002402	0,000006
ТОВ "СОФТПРОМ СОЛЮШІНЗ"	Середнє	558 404 800	0,003249	0,000011	539 538 900	0,003610	0,000013	463 219 000	0,003678	0,000014
ТОВ "ДІДЖИ КОД"	Середнє	536 705 200	0,003123	0,000010	475 532 000	0,003181	0,000010	398 360 000	0,003163	0,000010
ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ "АЙК'ЮВІА РДС УКРАЇНА"	Середнє	533 249 000	0,003103	0,000010	560 619 000	0,003751	0,000014	718 807 000	0,005707	0,000033

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "НЕОГЕЙМЗ УКРАЇНА"	Середнє	519 106 100	0,003021	0,000009	300 822 400	0,002013	0,000004	376 437 100	0,002989	0,000009
ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА"	Середнє	506 407 000	0,002947	0,000009	460 474 000	0,003081	0,000009	353 621 000	0,002808	0,000008
ТОВ "СОФТ КОНСТРАКТ УКРАЇНА"	Середнє	482 007 400	0,002805	0,000008	390 713 300	0,002614	0,000007	203 674 900	0,001617	0,000003
ТОВ "МОБІЛУНІТІ"	Середнє	481 999 000	0,002805	0,000008	381 713 500	0,002554	0,000007	221 192 600	0,001756	0,000003
ТОВ "НАФТОГАЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Середнє	481 999 000	0,002805	0,000008	382 867 000	0,002562	0,000007	443 930 000	0,003525	0,000012
ТОВ "ІТ СМАРТФЛЕКС"	Середнє	481 314 000	0,002801	0,000008	320 714 000	0,002146	0,000005	244 105 000	0,001938	0,000004
ТОВ "УКРАЇНСЬКІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Середнє	461 742 000	0,002687	0,000007	1 184 987 000	0,007928	0,000063	1 357 958 000	0,010781	0,000116
ТОВ "ДЕ НОВО"	Середнє	453 458 000	0,002639	0,000007	398 520 000	0,002666	0,000007	396 314 000	0,003147	0,000010
ТОВ "ХОУМ РАН УКРАЇНА"	Середнє	452 370 000	0,002632	0,000007	462 831 600	0,003097	0,000010	498 328 100	0,003956	0,000016
ТОВ "СОФЕЛА"	Мале	427 470 000	0,002487	0,000006	362 324 000	0,002424	0,000006	307 314 000	0,002440	0,000006
ТОВ "ЕВРІМАТРІКС УКРАЇНА"	Мале	425 301 100	0,002475	0,000006	257 207 100	0,001721	0,000003	176 254 800	0,001399	0,000002
ТОВ "СОФТСЕРВ-ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Мале	417 465 000	0,002429	0,000006	1 778 780 000	0,011901	0,000142	1 104 227 000	0,008767	0,000077
ТОВ "ГІАКЛАУД"	Середнє	409 546 100	0,002383	0,000006	319 332 100	0,002136	0,000005	236 468 700	0,001877	0,000004
ТОВ "СОФТСЕРВ-ІНТЕГРАЦІЯ"	Мале	403 423 000	0,002348	0,000006	1 176 163 000	0,007869	0,000062	730 405 200	0,005799	0,000034
ТОВ "ПІПІДІ ЮКРЕЙН"	Середнє	399 477 000	0,002325	0,000005	320 216 000	0,002142	0,000005		0,000000	0,000000
ТОВ "СОМБРА УКРАЇНА"	Мале	396 270 300	0,002306	0,000005	318 933 700	0,002134	0,000005	202 588 700	0,001608	0,000003
ТОВ "ОСІС БІЗНЕС"	Мале	395 055 900	0,002299	0,000005	105 351 500	0,000705	0,000000	257 023 600	0,002041	0,000004
ТОВ "КРЕДИТОНЛАЙН"	Мале	386 492 000	0,002249	0,000005	1 656 652 000	0,011084	0,000123	1 266 096 000	0,010052	0,000101
ТОВ "ШАРКСКОД"	Мале	386 420 700	0,002249	0,000005		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ДАТАРОБОТ УКРАЇНА"	Середнє	384 147 000	0,002235	0,000005	378 014 000	0,002529	0,000006	465 169 000	0,003693	0,000014
ТОВ "ТАНГОМІ ЮКРЕЙН"	Мале	383 946 000	0,002234	0,000005	280 622 000	0,001877	0,000004	224 865 900	0,001785	0,000003
ТОВ "ДІДЖИТАЛС СОЛЮШНС"	Середнє	383 872 200	0,002234	0,000005	7 285 700	0,000049	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ЕСПЕДЕ-ГРУП ЮКРЕЙН"	Мале	382 719 100	0,002227	0,000005	339 917 100	0,002274	0,000005	351 786 700	0,002793	0,000008
ТОВ "СВІТ ІТ"	Мале	380 335 800	0,002213	0,000005	283 816 600	0,001899	0,000004	284 258 900	0,002257	0,000005
ТОВ "СІКЛУМ УКРАЇНА"	Мале	378 196 200	0,002201	0,000005	125 996 300	0,000843	0,000001	22 586 100	0,000179	0,000000
ТОВ "ЛЕМБЕРГ СОЛУШНС"	Мале	376 921 400	0,002193	0,000005	326 496 700	0,002184	0,000005	247 189 200	0,001963	0,000004
ТОВ "ЕС ПІ ЕС УКРАЇНА"	Середнє	376 483 000	0,002191	0,000005	298 063 200	0,001994	0,000004	246 758 900	0,001959	0,000004
ТОВ "ГРІН НЕТВОРКС"	Мале	371 248 200	0,002160	0,000005	298 870 700	0,002000	0,000004	146 624 700	0,001164	0,000001
ТОВ "СІЕС ТЕК"	Середнє	370 317 700	0,002155	0,000005	132 639 600	0,000887	0,000001	201 357 400	0,001599	0,000003
ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "САЙТКОР УКРАЇНА"	Мале	367 476 900	0,002138	0,000005	348 996 400	0,002335	0,000005	334 693 200	0,002657	0,000007
ТОВ "СІЕС ІНТЕГРА"	Мале	366 159 000	0,002131	0,000005	477 523 000	0,003195	0,000010	353 604 000	0,002807	0,000008
ТОВ "КЛАУДФРЕШ"	Мале	363 394 100	0,002115	0,000004	233 142 900	0,001560	0,000002	151 152 800	0,001200	0,000001
ТОВ "ФАРМЕЛ"	Мале	357 921 600	0,002083	0,000004	38 279 300	0,000256	0,000000	18 439 300	0,000146	0,000000
ТОВ "АЙТІ КОМ'ЮНІТІ ГРУП"	Середнє	352 992 000	0,002054	0,000004	242 791 500	0,001624	0,000003	15 551 200	0,000123	0,000000
ТОВ "ДЕСЕМБЕР ВАН РНД"	Середнє	350 391 600	0,002039	0,000004		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "РД ЛАБС"	Мале	350 146 600	0,002038	0,000004	279 157 300	0,001868	0,000003	101 477 900	0,000806	0,000001
ТОВ "СНЕП УКРАЇНА"	Середнє	347 811 000	0,002024	0,000004	428 884 000	0,002869	0,000008	902 072 000	0,007162	0,000051
ТОВ «ОРНАМЕНТ СОФТ СОЛЮШНС»	Середнє	343 063 300	0,001996	0,000004	165 220 300	0,001105	0,000001		0,000000	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ТІЄТО УКРАЇНА СУПОРТ СЕРВІСІЗ"	Середнє	342 800 000	0,001995	0,000004	355 594 000	0,002379	0,000006	350 327 800	0,002781	0,000008
ТОВ "АТС"	Середнє	342 260 300	0,001992	0,000004	271 174 000	0,001814	0,000003	196 299 900	0,001559	0,000002
ТОВ "НЕКСТІВА УКРАЇНА"	Середнє	341 451 000	0,001987	0,000004	318 691 000	0,002132	0,000005	391 430 900	0,003108	0,000010
ТОВ "НІКС СОЛЮШЕНС ЛТД"	Мале	340 144 000	0,001979	0,000004	420 319 000	0,002812	0,000008	739 257 000	0,005869	0,000034
ТОВ "6-СИСТЕМС"	Середнє	336 216 000	0,001956	0,000004	357 636 000	0,002393	0,000006	296 440 700	0,002354	0,000006
ТОВ "ГУДРАН"	Мале	336 202 500	0,001956	0,000004	298 896 000	0,002000	0,000004	77 354 000	0,000614	0,000000
ТОВ "ОЛЛ СТАРС- ІТ УКРАЇНА"	Мале	334 247 600	0,001945	0,000004	270 425 000	0,001809	0,000003	318 672 300	0,002530	0,000006
ТОВ "САП УКРАЇНА"	Середнє	333 226 000	0,001939	0,000004	297 564 000	0,001991	0,000004	345 357 000	0,002742	0,000008
ТОВ «ГЛОБАЛ СОЛЮШНС»	Мале	330 611 400	0,001924	0,000004	142 969 400	0,000957	0,000001	356 600	0,000003	0,000000
ТОВ "УНІТІ-БАРС"	Середнє	330 280 000	0,001922	0,000004	213 621 000	0,001429	0,000002	156 256 000	0,001241	0,000002
ТОВ "СОНУС"	Мале	328 283 000	0,001910	0,000004	183 232 200	0,001226	0,000002	122 973 700	0,000976	0,000001
ТОВ "СОФТСЕРВ ІННОВАЦІЇ"	Мале	325 781 000	0,001896	0,000004	1 139 295 000	0,007622	0,000058	677 580 400	0,005380	0,000029
ТОВ "АССЕТ ГРУП"	Мале	321 383 000	0,001870	0,000003	304 540 100	0,002037	0,000004	20 447 000	0,000162	0,000000
ТОВ "ПРОБАНКЕР"	Мале	317 642 200	0,001848	0,000003	227 074 200	0,001519	0,000002	213 782 200	0,001697	0,000003
ТОВ "РБІ РІТЕЙЛ ІННОВЕЙШН"	Середнє	313 601 700	0,001825	0,000003	274 274 900	0,001835	0,000003	212 804 400	0,001690	0,000003
ТОВ "ХІТ ГЕЙМЗ КОМПАНІ"	Середнє	309 260 000	0,001800	0,000003	290 602 000	0,001944	0,000004	415 961 000	0,003303	0,000011
ТОВ "АСА-ІНЖИНІРИНГ"	Мале	306 493 300	0,001784	0,000003	139 343 900	0,000932	0,000001	131 483 600	0,001044	0,000001
ТОВ «УКЛОН КОРПОРЕЙТ»	Мале	301 595 400	0,001755	0,000003	157 907 100	0,001056	0,000001	56 182 400	0,000446	0,000000
ТОВ "ФАЙВ-БН СТУДІЯ"	Середнє	300 348 800	0,001748	0,000003	259 852 500	0,001739	0,000003	222 940 400	0,001770	0,000003
ТОВ "ЛЕТІШОПС УКРАЇНА"	Середнє	298 254 000	0,001736	0,000003	185 697 700	0,001242	0,000002	115 179 200	0,000914	0,000001

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ДЕЛОЙТ ТЕХНОЛОГІЧНІ ПОСЛУГИ"	Середнє	293 665 000	0,001709	0,000003	39 133 000	0,000262	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ЛІГА ЗАКОН"	Середнє	293 500 000	0,001708	0,000003	217 258 000	0,001454	0,000002		0,000000	0,000000
ТОВ "ІНТЕЛПАРТС КОНСАЛТИНГ"	Мале	293 412 200	0,001707	0,000003	307 158 000	0,002055	0,000004	207 422 900	0,001647	0,000003
ТОВ "АПОСТЕРА ЮА"	Мале	292 600 600	0,001703	0,000003	168 776 000	0,001129	0,000001	125 808 300	0,000999	0,000001
ТОВ "ЗТС УКРАЇНА"	Мале	291 394 300	0,001696	0,000003	272 626 000	0,001824	0,000003	257 432 000	0,002044	0,000004
ТОВ "ЗАКУПІВЛІ.ПРО"	Середнє	291 164 000	0,001694	0,000003	187 837 000	0,001257	0,000002	121 708 000	0,000966	0,000001
ТОВ "ФІНТЕХ ФЕРМА"	Середнє	291 025 000	0,001694	0,000003	141 782 100	0,000949	0,000001	51 840 600	0,000412	0,000000
ТОВ "СТАРЛАЙТ ДІДЖИТАЛ"	Мале	290 808 000	0,001692	0,000003	247 631 000	0,001657	0,000003	260 572 000	0,002069	0,000004
ТОВ "БРАЙТГРОУВ"	Мале	289 373 800	0,001684	0,000003	497 387 300	0,003328	0,000011	697 298 600	0,005536	0,000031
ТОВ "ЕЙСІ ДІСІ ПРОЦЕСІНГ"	Мале	288 731 000	0,001680	0,000003	251 970 900	0,001686	0,000003	256 016 200	0,002033	0,000004
ТОВ "СМАЙЛ УКРАЇНА"	Мале	287 822 000	0,001675	0,000003	263 213 000	0,001761	0,000003	317 277 800	0,002519	0,000006
ТОВ "КЕРНЕЛ ДІДЖИТАЛ"	Середнє	285 490 000	0,001661	0,000003	203 842 000	0,001364	0,000002	71 051 000	0,000564	0,000000
ТОВ "CISCO СИСТЕМЗ УКРАЇНА"	Мале	284 953 500	0,001658	0,000003		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ОРНЕТІКА"	Мале	284 207 800	0,001654	0,000003	304 325 200	0,002036	0,000004	261 576 500	0,002077	0,000004
ТОВ "ДІДЖІСПРАУТ"	Мале	280 000 000	0,001629	0,000003		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ВІ ЄМ ДЖІ"	Мале	279 797 700	0,001628	0,000003	380 407 300	0,002545	0,000006	245 990 800	0,001953	0,000004
ТОВ "ГОУ АЙТИ ЕДЬЮКЕЙШН"	Середнє	278 474 900	0,001620	0,000003	302 838 600	0,002026	0,000004	23 719 900	0,000188	0,000000
ТОВ "ЛАБОРАТОРІЯ КОМП'ЮТЕРНОЇ КРИМІНАЛІСТИКИ"	Мале	275 782 400	0,001605	0,000003	81 214 400	0,000543	0,000000	48 705 300	0,000387	0,000000
ТОВ "ВС КОНСАЛТИНГ ГРУП"	Мале	275 587 500	0,001604	0,000003	37 180 300	0,000249	0,000000	33 105 801	0,000263	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
КП "ГОЛОВНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-ОБЧИСЛЮВАЛЬНИЙ ЦЕНТР"	Середнє	275 092 000	0,001601	0,000003	224 052 000	0,001499	0,000002	148 840 000	0,001182	0,000001
ТОВ "СМАРТ ІТ"	Мале	266 982 100	0,001554	0,000002	285 760 900	0,001912	0,000004	328 870 500	0,002611	0,000007
ТОВ "ІЗІ СОФТ"	Середнє	265 801 000	0,001547	0,000002	188 576 000	0,001262	0,000002	46 804 000	0,000372	0,000000
ТОВ "ДІШ УКРАЇНА"	Середнє	264 479 600	0,001539	0,000002	243 916 800	0,001632	0,000003	229 552 100	0,001823	0,000003
ТОВ "ЙАЕЛЬ УКРАЇНА"	Мале	264 003 200	0,001536	0,000002	233 185 100	0,001560	0,000002	209 833 100	0,001666	0,000003
ТОВ "ПІ ЕС АЙ - УКРАЇНА"	Середнє	262 454 000	0,001527	0,000002	397 317 000	0,002658	0,000007	477 382 000	0,003790	0,000014
ТОВ "БРОКСТІМ"	Мале	261 407 200	0,001521	0,000002	106 415 300	0,000712	0,000001	151 336 200	0,001202	0,000001
ТОВ "МОБАЙЛ СОФТ"	Мале	260 154 900	0,001514	0,000002	21 275 100	0,000142	0,000000	732 600	0,000006	0,000000
ТОВ "ДІТРАН"	Мале	259 306 900	0,001509	0,000002	159 969 500	0,001070	0,000001	101 404 300	0,000805	0,000001
ТОВ "МЕЛЛАНОКС ТЕХНОЛОДЖІЗ УКРАЇНА"	Середнє	257 650 800	0,001499	0,000002	254 071 400	0,001700	0,000003	301 906 100	0,002397	0,000006
ТОВ "ЛЮКСОФТ УКРАЇНА"	Мале	254 509 200	0,001481	0,000002	50 227 000	0,000336	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ОУПЕНБЕТ УКРАЇНА"	Середнє	252 941 200	0,001472	0,000002	194 671 100	0,001302	0,000002	107 894 300	0,000857	0,000001
ТОВ "ВЧАСНО СЕРВІС"	Середнє	250 244 900	0,001456	0,000002	144 714 300	0,000968	0,000001	63 387 100	0,000503	0,000000
ТОВ "БАНЗА"	Середнє	250 087 600	0,001455	0,000002	93 232 500	0,000624	0,000000	37 145 700	0,000295	0,000000
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "Е-КОНСАЛТИНГ"	Мале	247 008 500	0,001437	0,000002	122 427 100	0,000819	0,000001	102 922 100	0,000817	0,000001
ТОВ "Ресторанні інновації"	Середнє	245 778 800	0,001430	0,000002	75 275 200	0,000504	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "АНТЕ МЕДІАМ"	Середнє	245 030 200	0,001426	0,000002	147 233 500	0,000985	0,000001		0,000000	0,000000
ТОВ "VIMEO ЮКРЕЙН ТЕХНОЛОДЖІС"	Середнє	244 678 000	0,001424	0,000002	234 960 300	0,001572	0,000002	254 812 000	0,002023	0,000004

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ХЕЛСДЖОЙ"	Середнє	243 766 900	0,001419	0,000002	226 874 000	0,001518	0,000002	148 791 400	0,001181	0,000001
ДП "ПРОЗОРРО"	Середнє	243 024 000	0,001414	0,000002	129 817 000	0,000869	0,000001	63 157 000	0,000501	0,000000
ТОВ "ВеліТек Україна"	Середнє	242 390 300	0,001410	0,000002	98 511 000	0,000659	0,000000	467 700	0,000004	0,000000
ТОВ "ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Мале	241 918 100	0,001408	0,000002	119 581 900	0,000800	0,000001	16 015 300	0,000127	0,000000
ТОВ "РЕД ТЕГ ІНК."	Мале	239 237 800	0,001392	0,000002	184 001 100	0,001231	0,000002	140 549 500	0,001116	0,000001
ТОВ "ПРОДАКТ МЕДНЕС ЮКРЕЙН"	Середнє	238 175 000	0,001386	0,000002	235 281 600	0,001574	0,000002	238 484 400	0,001893	0,000004
ТОВ "СМАРТ ДЕЛИВЕРИ"	Середнє	236 718 000	0,001377	0,000002		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "АЙТІ ПРОДАКТ ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Середнє	235 576 400	0,001371	0,000002		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ПандаДок Україна"	Середнє	235 492 500	0,001370	0,000002	295 551 300	0,001977	0,000004	304 080 900	0,002414	0,000006
ТОВ «ДЕЛАТЕХ»	Мале	234 682 000	0,001366	0,000002	76 630 100	0,000513	0,000000	3 479 100	0,000028	0,000000
ТОВ "МАРКЕТПЛЕЙС ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Середнє	234 539 000	0,001365	0,000002	196 036 000	0,001312	0,000002	91 407 000	0,000726	0,000001
ТОВ "ЗАГРАВА СТУДІОС"	Середнє	234 066 500	0,001362	0,000002	202 270 200	0,001353	0,000002	217 455 900	0,001726	0,000003
ТОВ "БЛЕКСОРН ВІЖН"	Мале	233 787 000	0,001360	0,000002	215 686 900	0,001443	0,000002	186 616 500	0,001482	0,000002
ТОВ "СМАРТТЕНДЕР"	Середнє	233 404 500	0,001358	0,000002	162 961 400	0,001090	0,000001	120 542 500	0,000957	0,000001
ТОВ «Айтіп»	Мале	230 922 100	0,001344	0,000002	69 850 200	0,000467	0,000000	19 088 200	0,000152	0,000000
ТОВ "СОФТЕНЖІ УКРАЇНА"	Мале	226 934 300	0,001321	0,000002	172 634 200	0,001155	0,000001	142 640 600	0,001132	0,000001
ТОВ "КОМП'ЮТЕРНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Середнє	222 172 600	0,001293	0,000002	97 582 100	0,000653	0,000000	62 808 200	0,000499	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР "АТОМЕНЕРГОТРЕНІНГ"	Мале	219 594 400	0,001278	0,000002	90 979 100	0,000609	0,000000	46 369 200	0,000368	0,000000
ТОВ "ІНТЕЛЛІАС СОЛЮШНЗ"	Середнє	219 559 300	0,001278	0,000002		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "МІРАТЕХ КОРПОРАЦІЯ"	Мале	219 315 800	0,001276	0,000002	144 063 200	0,000964	0,000001	149 235 300	0,001185	0,000001
ТОВ "САНА КОМЕРС УКРАЇНА"	Середнє	218 293 700	0,001270	0,000002	194 092 900	0,001299	0,000002	166 552 500	0,001322	0,000002
ТОВ "АМ-БІТС"	Мале	217 722 800	0,001267	0,000002	427 456 600	0,002860	0,000008	240 898 300	0,001913	0,000004
ТОВ "КОМПАРУС.ЮА"	Мале	217 524 800	0,001266	0,000002	166 183 700	0,001112	0,000001	123 274 800	0,000979	0,000001
ТОВ "ОРАНДЖ СКАЙ"	Мале	216 476 600	0,001260	0,000002	205 642 600	0,001376	0,000002	213 049 700	0,001692	0,000003
ТОВ "ДЕВИКС"	Мале	216 138 400	0,001258	0,000002	224 047 900	0,001499	0,000002	113 868 800	0,000904	0,000001
ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Мале	215 772 900	0,001256	0,000002	187 277 500	0,001253	0,000002	157 338 500	0,001249	0,000002
ТОВ "КЛАУД СЕРВІСІЗ"	Мале	215 567 700	0,001254	0,000002	23 752 700	0,000159	0,000000	48 646 400	0,000386	0,000000
ТОВ "ХОТЛАЙН"	Середнє	214 857 000	0,001250	0,000002	205 515 000	0,001375	0,000002	152 291 000	0,001209	0,000001
ТОВ "АРЕОН КОНСАЛТИНГ"	Мале	214 853 800	0,001250	0,000002	183 460 100	0,001227	0,000002	159 119 800	0,001263	0,000002
ТОВ "ЛЬВІВ ІТ!"	Мале	214 550 400	0,001248	0,000002	209 969 300	0,001405	0,000002	137 890 200	0,001095	0,000001
ТОВ "ВОЛІМІ – ВІРТУОЗ СТУДІЯ"	Середнє	214 418 000	0,001248	0,000002		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ВІДЗОН"	Мале	214 372 300	0,001247	0,000002	77 317 100	0,000517	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "КЛАУД ТЕХ"	Мале	213 640 100	0,001243	0,000002	160 567 900	0,001074	0,000001	83 863 900	0,000666	0,000000
ТОВ "НоваПей Солюшнс"	Середнє	213 380 000	0,001242	0,000002	69 647 000	0,000466	0,000000	553 000	0,000004	0,000000
ТОВ "ЕІРСЛЕЙТ УКРАЇНА"	Середнє	211 619 100	0,001231	0,000002	95 984 500	0,000642	0,000000	3 069 300	0,000024	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ОНТАРГІТ"	Мале	211 098 100	0,001228	0,000002	123 993 900	0,000830	0,000001	80 779 800	0,000641	0,000000
ТОВ "Н.В.Ц. ІНФОЗАХИСТ"	Мале	210 730 400	0,001226	0,000002	197 415 100	0,001321	0,000002	45 526 500	0,000361	0,000000
ТОВ "ФРАГ ЛЕБ"	Мале	210 463 000	0,001225	0,000001	504 832 000	0,003377	0,000011	350 290 000	0,002781	0,000008
ТОВ «ХЕЛСІ УКРАЇНА»	Середнє	207 767 000	0,001209	0,000001	132 595 000	0,000887	0,000001	16 326 000	0,000130	0,000000
ТОВ "ТАС ЛІНК"	Середнє	203 426 000	0,001184	0,000001	168 009 000	0,001124	0,000001	166 431 000	0,001321	0,000002
ТОВ "БігКоммерс Україна"	Середнє	203 170 100	0,001182	0,000001	234 612 900	0,001570	0,000002	288 000 500	0,002287	0,000005
ТОВ "Мсг Плаут Україна"	Мале	202 975 400	0,001181	0,000001	74 048 700	0,000495	0,000000	921 900	0,000007	0,000000
ТОВ "ЧЕКБОКС"	Середнє	201 946 500	0,001175	0,000001	86 432 300	0,000578	0,000000	61 582 000	0,000489	0,000000
ТОВ "ІНСПЕКТОР СЕРВІС"	Мале	200 856 900	0,001169	0,000001	45 369 400	0,000304	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ОНІКС-СИСТЕМЗ"	Мале	200 615 000	0,001167	0,000001	146 083 000	0,000977	0,000001	146 823 600	0,001166	0,000001
ПрАТ "ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ"	Середнє	199 400 500	0,001160	0,000001	165 321 300	0,001106	0,000001	104 755 300	0,000832	0,000001
ТОВ "МАКПАУ"	Середнє	199 311 000	0,001160	0,000001	136 482 000	0,000913	0,000001	56 939 000	0,000452	0,000000
ТОВ «УКРАЇНСЬКА УНІВЕРСАЛЬНА БІРЖА»	Середнє	194 960 000	0,001134	0,000001	230 102 000	0,001539	0,000002	194 882 000	0,001547	0,000002
ТОВ "КЬЮЕЙ ФЕКТОРІ"	Мале	192 910 000	0,001123	0,000001	50 744 600	0,000339	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "Ю-Ес-Ті (ЮКРЕЙН)"	Мале	192 613 800	0,001121	0,000001	34 835 300	0,000233	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "АКСІОМСЛ"	Мале	191 763 800	0,001116	0,000001	249 879 800	0,001672	0,000003	258 455 900	0,002052	0,000004
ТОВ «Політек Софтдев»	Мале	190 490 000	0,001108	0,000001	213 780 000	0,001430	0,000002	211 541 700	0,001680	0,000003
ТОВ "ФОРТРА ДАТА САСНЕС УКРАЇНА"	Середнє	188 921 600	0,001099	0,000001	212 527 000	0,001422	0,000002	247 898 900	0,001968	0,000004

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ІНТЕТІКС"	Мале	188 384 000	0,001096	0,000001	218 803 200	0,001464	0,000002	302 167 000	0,002399	0,000006
ТОВ "СОФТДЖОРН-УКРАЇНА"	Середнє	188 135 800	0,001095	0,000001	210 780 800	0,001410	0,000002	46 281 500	0,000367	0,000000
ТОВ "ДРІМСКЕЙП НЕТВОРКС"	Мале	182 642 000	0,001063	0,000001	176 029 100	0,001178	0,000001	168 192 700	0,001335	0,000002
ТОВ "АВТОР"	Середнє	181 753 200	0,001058	0,000001	113 188 100	0,000757	0,000001	97 963 000	0,000778	0,000001
ТОВ "ЗЕЛХ ЮКРЕЙН"	Середнє	181 485 000	0,001056	0,000001	39 675 100	0,000265	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "СКАЙ ФОРТРЕС"	Середнє	180 684 600	0,001051	0,000001	10 709 000	0,000072	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "МЕДАНАЛІТИКС ЮКРЕЙН ЛІМІТЕД"	Середнє	178 726 700	0,001040	0,000001	201 278 800	0,001347	0,000002	272 247 200	0,002162	0,000005
ТОВ "СОФТ ЛОДЖИК УКРАЇНА"	Мале	177 952 800	0,001036	0,000001	94 835 900	0,000634	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ІНТЕЛЛІАС КОНСАЛТИНГ"	Мале	177 120 500	0,001031	0,000001	168 421 000	0,001127	0,000001	188 540 500	0,001497	0,000002
ТОВ "ПНН СОФТ"	Мале	176 491 600	0,001027	0,000001	74 243 300	0,000497	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ТЕНТЕНС ТЕК"	Середнє	174 694 800	0,001017	0,000001	26 096 800	0,000175	0,000000	4 200	0,000000	0,000000
ТОВ "Е-ТЕНДЕР"	Середнє	174 125 700	0,001013	0,000001	105 620 500	0,000707	0,000000	72 795 200	0,000578	0,000000
ТОВ "ГРЕЙХЕР ГРУПП"	Мале	173 931 300	0,001012	0,000001	140 941 800	0,000943	0,000001	184 900	0,000001	0,000000
ТОВ "ХОУМ ГЕЙМС"	Середнє	173 531 900	0,001010	0,000001	188 556 300	0,001262	0,000002	211 867 100	0,001682	0,000003
ТОВ "ТРАНСЕНДА"	Мале	173 207 400	0,001008	0,000001	212 386 500	0,001421	0,000002		0,000000	0,000000
ТОВ "ЛУПМІ"	Мале	173 030 700	0,001007	0,000001	148 851 800	0,000996	0,000001	128 618 900	0,001021	0,000001
ТОВ "ДЖЕНЮСІ УКРАЇНА"	Мале	172 467 100	0,001004	0,000001	103 666 500	0,000694	0,000000	58 571 300	0,000465	0,000000
ТОВ "БІНАРІКС УКРАЇНА"	Мале	171 126 000	0,000996	0,000001	171 919 600	0,001150	0,000001	134 861 100	0,001071	0,000001
ТОВ "АЙПЛЕНД"	Середнє	170 874 100	0,000994	0,000001	131 846 000	0,000882	0,000001	101 354 000	0,000805	0,000001

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ВІН ІНТЕРАКТИВ"	Мале	170 548 000	0,000992	0,000001	170 726 000	0,001142	0,000001	275 735 000	0,002189	0,000005
ТОВ "ТОРГОВІ СИСТЕМИ"	Мале	170 146 200	0,000990	0,000001	137 125 800	0,000917	0,000001	86 589 200	0,000687	0,000000
ІНОЗЕМНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АМАДЕУС УКРАЇНА"	Середнє	169 599 000	0,000987	0,000001	152 743 000	0,001022	0,000001	168 726 000	0,001340	0,000002
ТОВ "СПРАЙМ СТУДІОС УКРАЇНА"	Середнє	168 479 800	0,000980	0,000001	156 900 700	0,001050	0,000001	5 719 700	0,000045	0,000000
ТОВ "КЛАУД ВОРКС"	Мале	167 418 700	0,000974	0,000001	87 490 200	0,000585	0,000000	63 732 300	0,000506	0,000000
ТОВ "СМАРТ БІЗНЕС"	Мале	165 695 000	0,000964	0,000001	90 009 000	0,000602	0,000000	94 226 000	0,000748	0,000001
ТОВ "ХОСТІНГ УКРАЇНА"	Мале	162 432 300	0,000945	0,000001	143 850 200	0,000962	0,000001	81 086 600	0,000644	0,000000
ТОВ "ВАЙМО УКРАЇНА"	Мале	162 426 400	0,000945	0,000001	164 456 400	0,001100	0,000001	212 504 000	0,001687	0,000003
ТОВ "ІНФАРГО"	Мале	162 294 600	0,000944	0,000001	36 751 800	0,000246	0,000000	19 487 400	0,000155	0,000000
ТОВ «ТЕХ УКЛОН»	Середнє	162 071 600	0,000943	0,000001	10 993 600	0,000074	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "МІРАТЕХ КОНСАЛТИНГ"	Мале	160 262 500	0,000933	0,000001	135 082 200	0,000904	0,000001	121 493 600	0,000965	0,000001
КП "ІНФОРМАТИКА" ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	Середнє	159 065 000	0,000926	0,000001	115 934 000	0,000776	0,000001	57 623 000	0,000457	0,000000
ТОВ "ІНФІНІТ"	Мале	158 422 000	0,000922	0,000001	119 813 100	0,000802	0,000001	84 864 400	0,000674	0,000000
ТОВ "САГЕКС"	Середнє	156 843 600	0,000913	0,000001	92 580 600	0,000619	0,000000	106 029 200	0,000842	0,000001
ТОВ "ТРАНСОФТГРУПА"	Середнє	155 973 000	0,000908	0,000001	137 632 000	0,000921	0,000001	83 987 000	0,000667	0,000000
ТОВ "САЙТПЛЮС"	Мале	155 401 800	0,000904	0,000001	148 071 000	0,000991	0,000001	98 856 300	0,000785	0,000001
ТОВ "ЕГАР ТЕХНОЛОЖІ УКРАЇНА"	Мале	154 880 000	0,000901	0,000001	129 992 800	0,000870	0,000001	103 191 300	0,000819	0,000001
ТОВ "1+1 ІНТЕРНЕТ"	Мале	154 147 000	0,000897	0,000001	437 146 000	0,002925	0,000009	368 492 000	0,002926	0,000009

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ЮБІКВІТІ ЛАБС УКРАЇНА"	Мале	152 443 000	0,000887	0,000001	135 691 000	0,000908	0,000001	121 761 000	0,000967	0,000001
ТОВ «МЕДИРЕНТ СОЛЮШНС»	Середнє	152 231 400	0,000886	0,000001	132 251 400	0,000885	0,000001	1 789 600	0,000014	0,000000
ТОВ "ТРІ ПОД"	Середнє	151 688 400	0,000883	0,000001	113 893 600	0,000762	0,000001	108 997 600	0,000865	0,000001
ТОВ "ПЛВІЖН УКРАЇНА"	Середнє	151 446 100	0,000881	0,000001	36 012 500	0,000241	0,000000	41 461 400	0,000329	0,000000
ТОВ "ЗДОРОВ'Я 24"	Середнє	151 098 100	0,000879	0,000001	89 540 500	0,000599	0,000000	49 533 200	0,000393	0,000000
ТОВ "ІНФОСУПРОВІД"	Мале	150 720 600	0,000877	0,000001	140 116 600	0,000937	0,000001	119 134 300	0,000946	0,000001
ТОВ "Кіндрил Україна"	Середнє	148 774 400	0,000866	0,000001	154 399 800	0,001033	0,000001	137 182 700	0,001089	0,000001
ТОВ "ДЕВЕЛОПЕКС"	Мале	148 395 400	0,000864	0,000001	110 685 000	0,000741	0,000001	190 158 100	0,001510	0,000002
ТОВ "ТРІАНГУ УКРАЇНА"	Мале	148 394 400	0,000864	0,000001	94 185 000	0,000630	0,000000	59 587 600	0,000473	0,000000
ТОВ "ІНФОБІТ"	Мале	148 139 400	0,000862	0,000001	34 693 500	0,000232	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ОСФ ГЛОБАЛ УКРАЇНА"	Мале	148 020 500	0,000861	0,000001	148 724 600	0,000995	0,000001	140 458 500	0,001115	0,000001
ТОВ "СМАРТНЕТ.ВОРК"	Мале	147 293 300	0,000857	0,000001	142 531 900	0,000954	0,000001	114 440 800	0,000909	0,000001
ТОВ "КРІСНЕТ"	Мале	146 318 300	0,000851	0,000001	137 808 000	0,000922	0,000001	139 566 600	0,001108	0,000001
ТОВ "ГЛОБАЛ ІТ ГРУП"	Мале	146 215 800	0,000851	0,000001	116 938 300	0,000782	0,000001	71 854 700	0,000570	0,000000
АТ "ВІЗІКОМ"	Середнє	145 356 000	0,000846	0,000001	224 930 000	0,001505	0,000002	176 217 000	0,001399	0,000002
ТОВ "ЕУ-СОЛАР УКРАЇНА"	Мале	144 865 000	0,000843	0,000001	5 490 900	0,000037	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "РДЛ"	Мале	144 715 300	0,000842	0,000001	229 614 600	0,001536	0,000002	73 474 500	0,000583	0,000000
ТОВ "САЙБЕНЕТИКС УКРАЇНА"	Мале	144 427 800	0,000840	0,000001	63 430 400	0,000424	0,000000	57 278 500	0,000455	0,000000
ТОВ "РОЯЛ ТРЕЙД ІНДАСТРІЗ"	Мале	143 138 800	0,000833	0,000001	93 596 100	0,000626	0,000000	5 724 500	0,000045	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ДП "ЛІСОГОСПОДАРСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР"	Середнє	142 942 000	0,000832	0,000001	112 654 000	0,000754	0,000001	95 672 000	0,000760	0,000001
ТОВ "СМАРТЕКС УКРАЇНА"	Мале	142 569 800	0,000830	0,000001	118 623 800	0,000794	0,000001	42 613 000	0,000338	0,000000
ТОВ "АЙКЮЖН ІТ"	Мале	141 603 600	0,000824	0,000001	132 867 701	0,000889	0,000001	139 711 900	0,001109	0,000001
ТОВ "СМАРТ СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШНЗ"	Мале	140 481 300	0,000817	0,000001	7 553 500	0,000051	0,000000	142 999 900	0,001135	0,000001
ТОВ "БІ МОБАІЛ"	Мале	139 805 400	0,000814	0,000001	129 870 200	0,000869	0,000001	132 127 500	0,001049	0,000001
ТОВ "АМЕДІА"	Мале	139 709 500	0,000813	0,000001	23 184 200	0,000155	0,000000	13 295 100	0,000106	0,000000
ТОВ "ВІННЕРС СПОРТС ХАБ"	Мале	139 585 000	0,000812	0,000001	94 157 300	0,000630	0,000000	6 278 900	0,000050	0,000000
ТОВ "ЕКСОФТ"	Мале	139 521 900	0,000812	0,000001	107 775 500	0,000721	0,000001	78 451 200	0,000623	0,000000
ТОВ "ОМП ДІДЖИТАЛ"	Мале	138 310 000	0,000805	0,000001		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ПРОГРАМА"	Середнє	138 027 100	0,000803	0,000001	51 631 500	0,000345	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "АЙ ЕС ДІ ДИЗАЙН"	Мале	137 903 200	0,000802	0,000001	102 477 400	0,000686	0,000000	73 823 900	0,000586	0,000000
ДП "ІНФОРМАЦІЙНІ СУДОВІ СИСТЕМИ"	Середнє	137 651 000	0,000801	0,000001	121 236 000	0,000811	0,000001	125 164 000	0,000994	0,000001
ТОВ "ПЕТТЕРСОНАПС"	Мале	137 320 700	0,000799	0,000001	83 394 000	0,000558	0,000000	45 457 100	0,000361	0,000000
ТОВ "СІНГЗБОРД УКРАЇНА"	Мале	137 164 400	0,000798	0,000001	24 293 900	0,000163	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "Е-ЛАЙТ"	Мале	137 141 400	0,000798	0,000001	56 284 600	0,000377	0,000000	67 876 300	0,000539	0,000000
ТОВ "ІКСПЕНД УКРАЇНА"	Мале	136 947 000	0,000797	0,000001	101 973 400	0,000682	0,000000	81 318 100	0,000646	0,000000
ТОВ "ТЛСКОНТАКТ УКРАЇНА"	Мале	135 622 000	0,000789	0,000001	131 132 000	0,000877	0,000001	38 122 000	0,000303	0,000000
ТОВ "Атлас Магнетікс Юкрейн"	Мале	135 032 000	0,000786	0,000001	107 323 200	0,000718	0,000001	63 179 000	0,000502	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ВЕБЫЛАБ"	Мале	134 979 400	0,000785	0,000001	123 508 700	0,000826	0,000001	91 578 100	0,000727	0,000001
ТОВ "ЕФ ЕФ ДАБЛ Ю ДНІПРО"	Мале	134 878 800	0,000785	0,000001	116 666 000	0,000781	0,000001	91 611 200	0,000727	0,000001
ТОВ "ЄВРОТЕЛЕКОМ"	Мале	133 994 900	0,000780	0,000001	40 924 900	0,000274	0,000000	116 640 700	0,000926	0,000001
ТОВ "БУЛАТ ПЛЕЙ"	Мале	133 485 701	0,000777	0,000001	109 519 400	0,000733	0,000001	89 851 200	0,000713	0,000001
ТОВ "СДЛ УКРАЇНА"	Мале	133 441 800	0,000777	0,000001	134 373 800	0,000899	0,000001	121 185 500	0,000962	0,000001
ТОВ "ШАРПМАЙНДЗ ЮЕЙ"	Мале	132 908 000	0,000773	0,000001	134 892 400	0,000902	0,000001	134 238 000	0,001066	0,000001
ТОВ "ІТ ОПЕРЕЙШНС"	Середнє	132 646 600	0,000772	0,000001	29 865 800	0,000200	0,000000	5 891 200	0,000047	0,000000
ТОВ "СОФТСЕРВ-УКРАЇНА"	Мале	132 601 300	0,000772	0,000001	131 644 800	0,000881	0,000001	93 312 400	0,000741	0,000001
ТОВ "ІНФО-ПРАЙМ"	Мале	132 594 701	0,000772	0,000001	78 342 900	0,000524	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "РЕАКТОР"	Мале	132 219 600	0,000769	0,000001	109 112 300	0,000730	0,000001	82 636 200	0,000656	0,000000
ТОВ "УКРЕНЕРГО ЦИФРОВІ РІШЕННЯ"	Середнє	131 483 201	0,000765	0,000001	148 310 200	0,000992	0,000001	113 544 300	0,000901	0,000001
ТОВ "МІТІКАЛ ГЕЙМЗ"	Середнє	131 459 600	0,000765	0,000001	80 596 900	0,000539	0,000000	56 700	0,000000	0,000000
ТОВ "АЙЕМ.ЕРЕНДІ Центр"	Середнє	131 324 500	0,000764	0,000001		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
АТ "ПРОЗОРРО.ПРОДАЖІ"	Середнє	131 127 000	0,000763	0,000001	99 508 000	0,000666	0,000000	58 831 000	0,000467	0,000000
ТОВ "СІГМА СОФТВЕА ДС"	Середнє	130 862 200	0,000762	0,000001	37 765 300	0,000253	0,000000	10 319 400	0,000082	0,000000
ТОВ "ІННОВАЦІЙНИЙ ЦЕНТР ЕЛЕКС"	Мале	130 469 800	0,000759	0,000001	133 532 000	0,000893	0,000001	137 806 000	0,001094	0,000001
ТОВ "МІТА-ТЕХНІКА"	Середнє	128 842 700	0,000750	0,000001	86 723 000	0,000580	0,000000	61 945 700	0,000492	0,000000
ТОВ "БІЗНЕС ГЛОБАЛ"	Середнє	126 788 300	0,000738	0,000001	64 635 400	0,000432	0,000000	455 500	0,000004	0,000000
ТОВ "ГАММА КОНСАЛТИНГ"	Середнє	126 492 500	0,000736	0,000001	90 446 300	0,000605	0,000000	72 187 200	0,000573	0,000000
ТОВ "СІРЕЙТС ЮКРЕЙН"	Мале	126 089 100	0,000734	0,000001	88 646 200	0,000593	0,000000	129 308 700	0,001027	0,000001

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ОС КОНСАЛТІНГ"	Мале	125 946 400	0,000733	0,000001	121 488 600	0,000813	0,000001	74 159 600	0,000589	0,000000
ТОВ "ДЖЕМІКЛ УКРАЇНА"	Мале	125 641 100	0,000731	0,000001	96 309 200	0,000644	0,000000	54 976 000	0,000436	0,000000
ТОВ "АЛЬТЕРІКС УКРАЇНА"	Мале	125 506 900	0,000730	0,000001	117 014 400	0,000783	0,000001	147 750 900	0,001173	0,000001
ТОВ "ДРОН.ЮА"	Середнє	125 412 000	0,000730	0,000001	53 965 700	0,000361	0,000000	2 819 000	0,000022	0,000000
ТОВ "Елекс Софтвр"	Середнє	124 377 000	0,000724	0,000001	70 858 000	0,000474	0,000000	115 668 000	0,000918	0,000001
ТОВ "СМАРТ-БІЗНЕС"	Мале	124 225 500	0,000723	0,000001	35 439 800	0,000237	0,000000	12 119 000	0,000096	0,000000
ТОВ "ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС ІТ СЕРВІСІЗ"	Середнє	124 100 700	0,000722	0,000001	73 450 800	0,000491	0,000000	15 766 800	0,000125	0,000000
ТОВ "ДРОІД ТЕХНОЛОДЖИС"	Середнє	123 963 200	0,000721	0,000001	98 436 400	0,000659	0,000000	67 984 900	0,000540	0,000000
ТОВ "ТЕХМЕДЖИК"	Мале	122 458 000	0,000713	0,000001	104 641 400	0,000700	0,000000	98 042 400	0,000778	0,000001
ТОВ "БЛЕКБЬОРД ЛАБ"	Мале	122 266 600	0,000711	0,000001	172 240 500	0,001152	0,000001	143 039 400	0,001136	0,000001
ТОВ "НОВА АЙТІ"	Мале	121 759 000	0,000709	0,000001	98 417 100	0,000658	0,000000	100 039 900	0,000794	0,000001
ТОВ "ТІМДЕВ"	Середнє	121 548 900	0,000707	0,000001	85 293 000	0,000571	0,000000	19 846 400	0,000158	0,000000
ТОВ "КАВІТЕК"	Мале	120 709 100	0,000702	0,000000	67 172 300	0,000449	0,000000	40 863 100	0,000324	0,000000
ТОВ "БІПІО СОЛЮШНЗ УКРАЇНА"	Мале	119 705 900	0,000697	0,000000	93 935 600	0,000628	0,000000	221 211 800	0,001756	0,000003
ТОВ "СИСТЕМИ МАЙБУТНЬОГО"	Мале	119 302 400	0,000694	0,000000		0,000000	0,000000	6 900	0,000000	0,000000
ТОВ "711МЕДІА ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Мале	119 242 100	0,000694	0,000000	80 553 100	0,000539	0,000000	38 036 700	0,000302	0,000000
ТОВ "ЗФОРТ"	Мале	118 777 400	0,000691	0,000000	168 249 900	0,001126	0,000001	206 769 400	0,001642	0,000003
ТОВ "ЕНТРІ"	Середнє	118 670 000	0,000691	0,000000	22 824 000	0,000153	0,000000	33 888 000	0,000269	0,000000
ТОВ "ІНТЕКРЕСІ БЕЙЗ"	Мале	117 760 000	0,000685	0,000000	87 238 500	0,000584	0,000000	64 010 000	0,000508	0,000000
ТОВ "ЛОДЖІКС 7 УКРАЇНА"	Середнє	117 630 600	0,000685	0,000000	149 002 600	0,000997	0,000001	12 718 200	0,000101	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	$q_i, 2024$	$q_i^2, 2024$	Виручка, 2023	$q_i, 2023$	$q_i^2, 2023$	Виручка, 2022	$q_i, 2022$	$q_i^2, 2022$
ТОВ "НЕРДІСОФТ"	Мале	116 488 200	0,000678	0,000000	111 612 900	0,000747	0,000001	57 616 000	0,000457	0,000000
ТОВ "НОВЕЛЛІ КОНСАЛТИНГ"	Мале	115 754 000	0,000674	0,000000	521 233 100	0,003487	0,000012	23 050 500	0,000183	0,000000
ТОВ "СПЕЦТЕХТРЕЙДІНГ"	Мале	115 284 400	0,000671	0,000000	8 705 500	0,000058	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "КРЕО СІНЕРЖІ"	Мале	115 031 700	0,000669	0,000000	55 423 100	0,000371	0,000000	16 016 200	0,000127	0,000000
ТОВ "ТАКАНС УКРАЇНА"	Мале	114 858 900	0,000668	0,000000	110 287 500	0,000738	0,000001	166 678 000	0,001323	0,000002
ТОВ "КЛІНІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ АЙКОН"	Мале	114 359 000	0,000665	0,000000	103 557 000	0,000693	0,000000	134 982 000	0,001072	0,000001
ТОВ "ЙАЛПІ ГЕЙМЗ"	Середнє	114 230 700	0,000665	0,000000	29 597 200	0,000198	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ІНФРАСТРУКТУРА БЕЗПЕКИ"	Мале	113 633 400	0,000661	0,000000	171 195 400	0,001145	0,000001	219 531 200	0,001743	0,000003
ТОВ "САЙДНЕРС ДЕЛАЙТ"	Мале	113 625 800	0,000661	0,000000	67 517 000	0,000452	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "НЬЮ АЙТІ ТЕХНОЛОДЖІ"	Мале	113 609 200	0,000661	0,000000		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ФЛІКСМОБІЛІТІ ТЕХ УКРАЇНА"	Мале	113 440 000	0,000660	0,000000	100 328 100	0,000671	0,000000	70 802 900	0,000562	0,000000
ДП "ЕЛЕКТРОННЕ ЗДОРОВ'Я"	Середнє	113 140 200	0,000658	0,000000	104 157 700	0,000697	0,000000	73 067 800	0,000580	0,000000
ТОВ "СТЕЙКЛОДЖІК УКРАЇНА"	Мале	113 094 700	0,000658	0,000000	103 876 900	0,000695	0,000000	99 309 400	0,000788	0,000001
ТОВ "ПІ ЕМ ПРОФ"	Мале	112 346 500	0,000654	0,000000	116 352 200	0,000778	0,000001	71 328 700	0,000566	0,000000
ТОВ "МАНТЕРАЙТ СКІЛ"	Мале	112 189 000	0,000653	0,000000	38 012 000	0,000254	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "КІПУ ГМБХ"	Мале	112 016 700	0,000652	0,000000	86 811 000	0,000581	0,000000	65 596 000	0,000521	0,000000
ТОВ "СКАЛР ЛАБЗ УКРАЇНА"	Мале	111 465 100	0,000649	0,000000	97 518 600	0,000652	0,000000	93 868 300	0,000745	0,000001
ТОВ "ТЕЛКОГАРД"	Середнє	111 342 000	0,000648	0,000000	72 311 000	0,000484	0,000000	45 528 800	0,000361	0,000000
ПП "ТЕЛКОС"	Середнє	110 691 900	0,000644	0,000000	92 103 200	0,000616	0,000000	59 259 700	0,000470	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "МІЖНАРОДНІ ТЕХНОЛОГІЇ УКРАЇНИ"	Мале	110 059 200	0,000640	0,000000	122 983 900	0,000823	0,000001	101 429 600	0,000805	0,000001
ТОВ "ТЕХНОТРЕЙД"	Мале	109 882 800	0,000639	0,000000	94 636 400	0,000633	0,000000	55 466 700	0,000440	0,000000
ПАТ "НАЦІОНАЛЬНИЙ ДЕПОЗИТАРІЙ УКРАЇНИ"	Середнє	109 751 000	0,000639	0,000000	106 855 000	0,000715	0,000001	96 387 000	0,000765	0,000001
ТОВ "АЙПОСТ ПРОГРЕС"	Мале	108 987 200	0,000634	0,000000	52 571 900	0,000352	0,000000	31 167 100	0,000247	0,000000
ТОВ "ДЕВЛАЙТ"	Мале	108 572 500	0,000632	0,000000	82 786 000	0,000554	0,000000	39 788 900	0,000316	0,000000
ТОВ "ЕЙАЙ ФІНТЕК"	Мале	108 331 900	0,000630	0,000000	72 137 700	0,000483	0,000000	93 984 300	0,000746	0,000001
ТОВ "РІНБІТ"	Мале	107 985 000	0,000628	0,000000	97 925 400	0,000655	0,000000	67 946 500	0,000539	0,000000
ТОВ "СТФАЛКОН"	Мале	107 738 700	0,000627	0,000000	67 258 300	0,000450	0,000000	15 663 800	0,000124	0,000000
ТОВ "ТЕКЕРІ"	Мале	107 730 600	0,000627	0,000000	19 046 000	0,000127	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ТРАНСПОРЕОН"	Середнє	106 534 700	0,000620	0,000000	2 369 400	0,000016	0,000000	1 468 300	0,000012	0,000000
ТОВ "МР. ПАРТНЕР"	Мале	104 883 000	0,000610	0,000000	54 980 600	0,000368	0,000000	52 734 000	0,000419	0,000000
ТОВ "ЕДЕН ПРО"	Мале	104 860 200	0,000610	0,000000	93 567 200	0,000626	0,000000	40 900 300	0,000325	0,000000
ТОВ "Ю-АЙ-ПАС УКРАЇНА"	Мале	104 850 600	0,000610	0,000000	100 422 600	0,000672	0,000000	103 402 600	0,000821	0,000001
ТОВ "СОЛІД РНД"	Середнє	104 556 000	0,000608	0,000000	1 652 600	0,000011	0,000000		0,000000	0,000000
ПрАТ "НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ"	Мале	103 974 700	0,000605	0,000000	83 322 700	0,000557	0,000000	60 828 700	0,000483	0,000000
ТОВ "ЕЛЕКС СЕРВІС"	Мале	103 694 000	0,000603	0,000000	102 999 000	0,000689	0,000000	140 736 000	0,001117	0,000001
ТОВ "НЕРДЗЛАБ"	Мале	103 688 400	0,000603	0,000000	96 358 700	0,000645	0,000000	72 284 300	0,000574	0,000000
ТОВ "ГЛОМЕКС"	Мале	103 671 600	0,000603	0,000000	96 346 200	0,000645	0,000000	86 198 900	0,000684	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ОБЧИСЛЮВАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ"	Мале	103 483 600	0,000602	0,000000	90 491 200	0,000605	0,000000	34 212 600	0,000272	0,000000
ТОВ "ПРОЗОРІ РІШЕННЯ"	Мале	103 174 300	0,000600	0,000000	90 543 400	0,000606	0,000000	22 887 800	0,000182	0,000000
ТОВ "ТС ЕКСПЕРТИЗА"	Мале	103 113 900	0,000600	0,000000	114 130 200	0,000764	0,000001	83 890 700	0,000666	0,000000
ДП "ІНФОРМАЦІЙНО-ІМІДЖЕВИЙ ЦЕНТР"	Середнє	103 039 000	0,000600	0,000000	81 896 000	0,000548	0,000000	48 247 000	0,000383	0,000000
ТОВ "СОЛВД"	Мале	103 022 900	0,000600	0,000000	92 698 100	0,000620	0,000000	31 563 600	0,000251	0,000000
ТОВ "МАЙЛЕК"	Мале	102 992 300	0,000599	0,000000		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "КОМПАНІЯ ПРОФІКС"/"КОМПАНІЯ PROFIX"	Середнє	102 895 000	0,000599	0,000000	60 159 000	0,000402	0,000000	50 191 000	0,000398	0,000000
ТОВ "ЕСРАЙ УКРАЇНА"	Мале	102 335 800	0,000596	0,000000	37 123 500	0,000248	0,000000	54 715 800	0,000434	0,000000
ТОВ "РОКУ ЮКРЕЙН"	Мале	101 859 400	0,000593	0,000000	115 353 400	0,000772	0,000001	125 281 500	0,000995	0,000001
ДП "СЕТАМ"	Середнє	101 731 000	0,000592	0,000000	90 244 000	0,000604	0,000000	67 149 000	0,000533	0,000000
ТОВ «АЙТІ СКІЛІС»	Мале	101 620 200	0,000591	0,000000	36 214 700	0,000242	0,000000	14 993 100	0,000119	0,000000
ТОВ "МЕТА БЮРО"	Мале	101 489 700	0,000591	0,000000	23 820 200	0,000159	0,000000	1 517 400	0,000012	0,000000
ТОВ "Елекс Девелопмент"	Мале	101 068 000	0,000588	0,000000	28 586 000	0,000191	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "МАТРИКС42 УКРАЇНА"	Мале	100 727 400	0,000586	0,000000	105 243 100	0,000704	0,000000	115 469 700	0,000917	0,000001
ТОВ "СМАРТ-НЕТВОРК"	Мале	100 157 400	0,000583	0,000000	5 231 800	0,000035	0,000000	1 583 600	0,000013	0,000000
ТОВ "БІЗНЕС ЕВОЛЮШН"	Мале	100 092 200	0,000582	0,000000	90 425 000	0,000605	0,000000	75 857 000	0,000602	0,000000
ТОВ "АДМІТАД ДЕВ УКРАЇНА"	Середнє	100 006 400	0,000582	0,000000	86 315 200	0,000577	0,000000	16 871 900	0,000134	0,000000
ТОВ "ДЖИННІ КО"	Мале	99 797 900	0,000581	0,000000	60 053 000	0,000402	0,000000	114 868 900	0,000912	0,000001

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "ФАРМА СТУДІО"	Мале	99 726 400	0,000580	0,000000	37 362 900	0,000250	0,000000	18 472 300	0,000147	0,000000
ТОВ "САЙТАЙМ УКРАЇНА"	Середнє	99 274 700	0,000578	0,000000	102 221 200	0,000684	0,000000	106 905 300	0,000849	0,000001
ТОВ "СКАЛЕЯ"	Мале	99 184 400	0,000577	0,000000	64 999 800	0,000435	0,000000	43 898 400	0,000349	0,000000
ТОВ "БРАЙТС СОФТВЕР"	Середнє	99 180 400	0,000577	0,000000	37 584 900	0,000251	0,000000	5 591 300	0,000044	0,000000
ТОВ «КІЛОБАЙТ1024»	Мале	99 077 900	0,000577	0,000000	186 509 100	0,001248	0,000002		0,000000	0,000000
ТОВ "ІС СІТІ"	Мале	99 074 800	0,000577	0,000000	17 026 200	0,000114	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "НОННА-А"	Мале	98 765 000	0,000575	0,000000	211 299 200	0,001414	0,000002		0,000000	0,000000
ТОВ "РОК АЙ ТІ"	Мале	98 310 600	0,000572	0,000000	3 161 500	0,000021	0,000000	1 358 000	0,000011	0,000000
ТОВ "ЕЛЕКС ІТ КОНСАЛТИНГ"	Мале	97 854 300	0,000569	0,000000	101 696 300	0,000680	0,000000	142 896 800	0,001135	0,000001
ПП "НУЕСТРО"	Середнє	97 577 500	0,000568	0,000000	19 075 900	0,000128	0,000000	11 528 500	0,000092	0,000000
ПрАТ "ЦЕНТР КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ІНФОПЛЮС"	Середнє	97 407 400	0,000567	0,000000	102 166 800	0,000684	0,000000	71 287 800	0,000566	0,000000
ТОВ "БІГОС"	Мале	96 751 300	0,000563	0,000000	49 932 000	0,000334	0,000000	40 338 600	0,000320	0,000000
НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО"СПІЛЬНА СПРАВА",ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	Мале	96 187 600	0,000560	0,000000	77 083 700	0,000516	0,000000	78 144 000	0,000620	0,000000
ТОВ "ФОР ФРЕНДС"	Мале	96 026 900	0,000559	0,000000	95 862 200	0,000641	0,000000	126 962 000	0,001008	0,000001
ТОВ "АВБ СІСТЕМ ІНВЕСТ"	Мале	95 522 800	0,000556	0,000000	75 016 000	0,000502	0,000000	40 709 400	0,000323	0,000000
ТОВ "ЕДЖАЙЛ ДЕВЕЛОПМЕНТ"	Мале	95 489 600	0,000556	0,000000		0,000000	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ВЕБПРОМО"	Мале	95 271 500	0,000554	0,000000	102 240 400	0,000684	0,000000	101 556 900	0,000806	0,000001
ТОВ "СХС УКРАЇНА"	Мале	95 247 500	0,000554	0,000000	58 853 900	0,000394	0,000000	32 501 200	0,000258	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ТОВ "КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ - ХАРКІВ"	Мале	94 928 500	0,000552	0,000000	86 891 100	0,000581	0,000000	85 303 200	0,000677	0,000000
ТОВ "ЄВРОСОФТВЕР-ЮЕЙ"	Мале	94 724 500	0,000551	0,000000	72 765 700	0,000487	0,000000	57 227 500	0,000454	0,000000
ТОВ "ВЕРАМЕД УКРАЇНА"	Мале	94 289 200	0,000549	0,000000	57 327 800	0,000384	0,000000	37 351 600	0,000297	0,000000
ТОВ "ПРІОКОМ"	Мале	93 994 000	0,000547	0,000000	62 493 000	0,000418	0,000000	53 415 000	0,000424	0,000000
ТОВ "СТРАЙКЕРСОФТ"	Мале	93 977 900	0,000547	0,000000	88 384 000	0,000591	0,000000	91 581 300	0,000727	0,000001
ТОВ "Н-ІКС ДЕЛІВЕРІ"	Середнє	92 979 500	0,000541	0,000000	52 038 400	0,000348	0,000000	80 688 800	0,000641	0,000000
ТОВ "НЕКСТЕП СОЛЮШНЗ"	Мале	92 883 400	0,000540	0,000000	73 467 700	0,000492	0,000000	67 268 800	0,000534	0,000000
ТОВ "ТЕЛЕСЕНС ІТ"	Мале	92 735 800	0,000540	0,000000	104 781 300	0,000701	0,000000	105 949 400	0,000841	0,000001
ТОВ "ФАРМАСЬЮТІКАЛ РІСЕРЧ АССОУШІЕЙТС УКРАЇНА"	Мале	92 406 000	0,000538	0,000000	102 068 100	0,000683	0,000000	170 212 500	0,001351	0,000002
ТОВ "ПЛС ЛАЙФ"	Мале	92 182 300	0,000536	0,000000	63 833 900	0,000427	0,000000	8 003 100	0,000064	0,000000
ТОВ "СТУДІО 53"	Мале	91 352 400	0,000532	0,000000	100 273 600	0,000671	0,000000	112 737 000	0,000895	0,000001
ТОВ "КРАВДІН"	Мале	91 242 900	0,000531	0,000000	73 498 700	0,000492	0,000000	56 544 400	0,000449	0,000000
ТОВ "КІНЕТІКС"	Мале	90 944 900	0,000529	0,000000	96 917 600	0,000648	0,000000	74 785 300	0,000594	0,000000
ТОВ "АУТЕРІОН УА"	Мале	90 660 800	0,000528	0,000000	11 135 100	0,000074	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "АЙТІ БІЗНЕС СИСТЕМИ УКРАЇНИ"	Мале	89 910 200	0,000523	0,000000	43 117 800	0,000288	0,000000	37 026 400	0,000294	0,000000
ТОВ "РЕМОУТ УКРАЇНА"	Мале	89 774 700	0,000522	0,000000	88 327 900	0,000591	0,000000	60 758 300	0,000482	0,000000
ТОВ "ЕЙ ОУ ДЖІ КОМПАНІ"	Мале	89 720 500	0,000522	0,000000	66 385 101	0,000444	0,000000		0,000000	0,000000
ТОВ "ІНТЕХЕНЕРГО"	Мале	89 603 700	0,000521	0,000000	158 682 900	0,001062	0,000001	44 110 200	0,000350	0,000000

Назва компанії	Категорія	Виручка, 2024	q_i , 2024	q_i^2 , 2024	Виручка, 2023	q_i , 2023	q_i^2 , 2023	Виручка, 2022	q_i , 2022	q_i^2 , 2022
ДП "ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР ПЕРСОНІФІКОВАНОГО ОБЛІКУ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ"	Середнє	89 578 000	0,000521	0,000000	67 636 000	0,000453	0,000000	42 727 000	0,000339	0,000000
ДП "ІНФОРМАЦІЙНО- ОБЧИСЛЮВАЛЬНИЙ ЦЕНТР МІНІСТЕРСТВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ"	Середнє	88 727 000	0,000516	0,000000	62 619 000	0,000419	0,000000	43 616 000	0,000346	0,000000
ТОВ "ТЕХНОДИЗАЙНСИСТЕМ"	Мале	88 114 000	0,000513	0,000000	82 955 500	0,000555	0,000000	28 997 200	0,000230	0,000000
ТОВ "ЄРЦ КІП"	Середнє	88 023 300	0,000512	0,000000	93 162 800	0,000623	0,000000	88 940 900	0,000706	0,000000
ТОВ "ОМІЛІЯ НЕТІЮРАЛ ЛЕНГВІДЖ СОЛЮШНС УА"	Мале	87 937 400	0,000512	0,000000	114 815 000	0,000768	0,000001	101 645 600	0,000807	0,000001
ТОВ "ІССП СЕРВІС"	Мале	87 764 300	0,000511	0,000000	95 424 200	0,000638	0,000000	122 624 100	0,000974	0,000001
<i>Загальна виручка ІТ-сектору</i>		171 847 689 503			149 469 220 802			125 952 655 601		
ННІ				0,017086			0,022829			0,043368

Додаток Г
Таблиця Г.1

Формули розрахунку основних показників

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт концентрації чотирьох найбільших компаній (CR_4)	$CR_4 = \sum_{i=1}^4 q_i$	q_i – ринкова частка і-ї компанії
Коефіцієнт концентрації восьми найбільших компаній (CR_8)	$CR_8 = \sum_{i=1}^8 q_i$	q_i – ринкова частка і-ї компанії
Індекс Герфіндаля–Гіршмана (HHI)	$HHI = \sum_{i=1}^n q_i^2$	q_i – ринкова частка і-ї компанії; n – кількість компаній на ринку
Питома вага МСП у загальному обсязі виручки сектору	$S_{МСП} = \frac{R_{МСП}}{R_{total}} \times 100$	$R_{МСП}$ – сукупна виручка малих і середніх підприємств; R_{total} – загальна виручка ІТ-сектору

Джерело: складено автором

Таблиця Г.2

Ринкові частки найбільших ІТ-компаній України

Компанія	Ринкова частка, %		
	2022	2023	2024
ТОВ "ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА"	9,14	7,64	6,79
ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"	16,05	8,44	6,60
ТОВ "ЕПАМ ДІДЖИТАЛ"	0,99	4,02	4,38
ТОВ "ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС"	4,72	3,93	3,17
ТОВ "ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ІНТЕЛЛІАС"	3,23	2,90	2,36
ТОВ "СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ"	0,05	1,56	2,23
ТОВ "ФІНТЕХ БЕНД"	1,78	3,73	2,16
ТОВ "ХАЙЛОАД СОЛЮШНС"	0,00	0,69	1,88
ТОВ "СІКЛУМ"	3,83	2,56	1,86
ТОВ "ТІСТОЕВРІ КРІЕЙТ УКРАЇНА"	2,67	2,16	1,78
ТОВ "МЕГОГО"	1,30	1,48	1,62
ТОВ "СКВОД УКРАЇНА"	0,00	0,63	1,51
ТОВ «СОФТСЕРВ ДІДЖИТАЛ»	0,41	0,42	1,30

Джерело: розраховано автором на основі даних [186]

Таблиця Г.3

Розрахунки основних показників

Показник	Розрахунок
CR ₄ 2022	$CR_4 = (9,14 + 16,05 + 0,99 + 4,72) = 33,73 \%$
CR ₄ 2023	$CR_4 = (7,64 + 8,44 + 4,02 + 3,93) = 24,03 \%$
CR ₄ 2024	$CR_4 = (6,79 + 6,6 + 4,38 + 3,17) = 20,94 \%$
CR ₈ 2022	$CR_8 = (9,14 + 16,05 + 0,99 + 4,72 + 3,23 + 0,05 + 1,78 + 0) = 43,93 \%$
CR ₈ 2023	$CR_8 = (7,64 + 8,44 + 4,02 + 3,93 + 2,9 + 1,56 + 3,73 + 0,69) = 35,38 \%$
CR ₈ 2024	$CR_8 = (6,79 + 6,6 + 4,38 + 3,17 + 2,36 + 2,23 + 2,16 + 1,88) = 29,57 \%$

Результати розрахунку коефіцієнтів концентрації ІТ-сектору

Коефіцієнт	Формула	Розрахунок
Коефіцієнт ентропії (Е)	$E = \sum_{i=1}^n \left(q_i \cdot \ln \left(\frac{1}{q_i} \right) \right)$ де q_i - ринкова частка i-ї фірми (у коефіцієнтах); n - кількість фірм, що функціонують на ринку ІТ-послуг	$E = \sum_{i=1}^{411} \left(q_i \cdot \ln \left(\frac{1}{q_i} \right) \right)$
Дисперсія часток (σ^2)	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_i - \bar{q})^2$ де q_i - ринкова частка i-ї фірми (у коефіцієнтах); $\bar{q}$ - середня частка однієї фірми на ринку ІТ-послуг, яка розраховується як $\frac{1}{n}$, n - кількість фірм, які функціонують на ринку	$n = 411; \bar{q} = 1/411 = 0,002433; \Sigma(q_i - \bar{q})^2 = 0,014653; \sigma^2 = 0,014653/411 = 0,0000356$
Дисперсія логарифмів ($\sigma^2_{\log}$)	$\sigma^2_{\log} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\ln q_i - \ln \bar{q})^2 q_i$ ринкова частка i-ї фірми (у коефіцієнтах); $\bar{q}$ - середня частка однієї фірми на ринку ІТ-послуг, яка розраховується як $\frac{1}{n}$, n - кількість фірм, які функціонують на ринку	$n = 411; \Sigma(\ln q_i - \ln \bar{q})^2 = 299,023; \sigma^2_{\log} = 299,023/411 = 0,7275$
Індекс Джині (G)	$G = \frac{1}{2(n-1)} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n y_i - y_j $ де y_i - обсяг послуг i-ї фірми; y_j - обсяг послуг j-ї фірми	$G = 1 / (2 \times 411^2 \times 0,002433) \times \Sigma \Sigma q_i - q_j = 0,601$
Індекс Лінда (IL)	$IL = \frac{1}{k(k-1)} \sum_{i=1}^k q_i$ де q_i - ринкова частка i-ї фірми із k найбільших (у коефіцієнтах);	$q_1 = 0,067865; q_2 = 0,066045; q_3 = 0,043800; q_4 = 0,031736; IL = (143,8 + 177,3 + 186,7) / 3 = 169,2\%$

Джерело: розраховано автором

Матриця стратегій SWOT-аналізу

		МОЖЛИВОСТІ					ЗАГРОЗИ				
		Зростаючий глобальний попит на ІТ-послуги	Розширення на нові ринки	Партнерства з міжнародними корпораціями	Впровадження нових технологій	Інтеграція в європейські ринки	Тривала політична нестабільність	Кіберзагрози	Посилення конкуренції на глобальному ринку	Економічна нестабільність	Відтік кадрів за кордон
СИЛЬНІ СТОРОНИ	Високий рівень кваліфікації персоналу	Стратегія інноваційного розширення на нові ринки		Залучення міжнародних партнерів для високотехнологічної співпраці	Стратегія інтеграції на європейські ринки з фокусом на інновації		Механізми збереження ключових фахівців в ІТ-галузі	Залучення експертів до проєктів з кібербезпеки	Розробка унікальних продуктів для глобального ринку	Оптимізація витрат для збереження кваліфікованих спеціалістів	Конкурентна компенсація та інвестиції в розвиток
	Інноваційність			Інноваційне партнерство з міжнародними компаніями			Організація пет-проєктів у галузі military tech	Інноваційні технологічні розробки у галузі кібербезпеки	Створення унікальних технологічних рішень для збереження конкурентної переваги	Інновації як джерело пошуку нових клієнтів, а відтак і інвестицій	Залучення спеціалістів до реалізації інноваційних проєктів
	Гнучкість та адаптивність			Гнучке налаштування процесів для ефективної співпраці з міжнародними партнерами	Швидке впровадження нових технологій у відповідь на ринкові тренди	Адаптація продуктів до європейських стандартів	Адаптація до політичних змін і кризових ситуацій	Швидка реакція на інтеграцію нових засобів кіберзахисту та стратегій реагування на загрози	Адаптація до нових умов глобального ринку та конкурентних викликів	Швидка реакція на економічні зміни і кризові ситуації через гнучкість управління	Забезпечення умов для гнучкої роботи, що допомагає утримати працівників від відтоку

		МОЖЛИВОСТІ					ЗАГРОЗИ				
		Зростаючий глобальний попит на IT-послуги	Розширення на нові ринки	Партнерства з міжнародними корпораціями	Впровадження нових технологій	Інтеграція в європейські ринки	Тривала політична нестабільність	Кіберзагрози	Посилення конкуренції на глобальному ринку	Економічна нестабільність	Відтік кадрів за кордон
	Конкуренто-спроможна вартість праці	Агресивна цінова політика для швидкого завоювання ринку	Масштабування аутсорсингових послуг для нових ринків	Спільні проекти з міжнародними корпораціями для зниження витрат	Зменшення витрат на впровадження технологій	Оптимізація витрат для конкуренто-спроможності на європейському ринку	Збереження конкурентних переваг через оптимізацію витрат навіть у періоди політичної нестабільності	Залучення експертів з кібербезпеки за рахунок оптимальних витрат на працевлаштування	Використання цінової переваги для збереження конкуренто-спроможності на глобальному ринку	Мінімізація витрат для забезпечення стабільності в умовах економічних коливань	Підвищення умов праці та соціальних гарантій
	Здатність до аутсорсингу	Масштабування аутсорсингових послуг для задоволення глобального попиту	Швидкий вихід на нові ринки через аутсорсинг	Надання аутсорсингових послуг міжнародним партнерам	Аутсорсинг у впровадженні нових технологій	Забезпечення аутсорсингових послуг для європейських компаній	Розширення аутсорсингових послуг в умовах політичної нестабільності для збереження бізнесу	Аутсорсинг кіберзахисту для зниження ризиків і підвищення безпеки	Використання аутсорсингу для зниження витрат в умовах економічної нестабільності	Використання аутсорсингу для масштабування послуг і збереження конкурентної позиції	Аутсорсинг завдань для підтримки ефективності та зниження втрат через відтік кадрів
СЛАБКІСТІ	Обмежені фінансові ресурси	Використання зростаючого попиту для залучення додаткових доходів	Вихід на нові ринки для диверсифікації доходів	Співпраця з міжнародними корпораціями для фінансової підтримки	Пошук партнерів для спільного впровадження нових технологій	Залучення європейських інвесторів для покращення фінансової стабільності	Залучення додаткових фінансів через міжнародні гранти та підтримку, щоб підготуватися до політичної нестабільності	Інвестування в базову кібербезпеку з мінімальними витратами	Фокус на нішеві ринки, де конкуренція менша, для ефективного використання обмежених ресурсів	Оптимізація витрат для виживання під час економічної нестабільності	Впровадження програм мотивації для утримання ключових працівників

		МОЖЛИВОСТІ					ЗАГРОЗИ				
		Зростаючий глобальний попит на ІТ-послуги	Розширення на нові ринки	Партнерства з міжнародними корпораціями	Впровадження нових технологій	Інтеграція в європейські ринки	Тривала політична нестабільність	Кіберзагрози	Посилення конкуренції на глобальному ринку	Економічна нестабільність	Відтік кадрів за кордон
	Залежність від зовнішніх ринків	Диверсифікація послуг для зменшення залежності від одного ринку	Розширення присутності на нових ринках для зменшення залежності від окремих регіонів		Використання нових технологій для розширення продуктового портфеля	Інтеграція на європейські ринки для зменшення залежності від інших регіонів	Диверсифікація ринків для зниження ризику, пов'язаного з політичною нестабільністю	Використання посиленої кібербезпеки для збереження довіри на зовнішніх ринках	Посилення внутрішнього ринку для зменшення залежності від глобальної конкуренції	Розширення на менш залежні від економічної нестабільності ринки	Залучення локальних талантів для зниження залежності від зовнішніх ринків та утримання спеціалістів
	Інфраструктурні проблеми	Диверсифікація інфраструктурних рішень через аутсорсинг	Вихід на ринки з більш розвиненою інфраструктурою	Залучення партнерів для створення резервних інфраструктурних рішень	Впровадження технологій для мінімізації залежності від інфраструктури	Використання європейських стандартів для поліпшення інфраструктурних умов	Інвестування в хмарні рішення в інших країнах для підвищення безпеки та зменшення залежності від місцевої інфраструктури			Впровадження низьковитратних технологій для подолання інфраструктурних проблем під час економічної кризи	Переміщення частини операцій до регіонів із кращою інфраструктурою для збереження кадрів
	Труднощі з залученням інвестицій	Міжнародне розширення через глобальний попит	Вихід на нові ринки для залучення додаткових фінансових ресурсів	Співпраця з міжнародними корпораціями для спільного фінансування проектів	Впровадження нових технологій для підвищення вартості компанії в очах інвесторів	Інтеграція на європейські ринки для залучення інвестиційних фондів	Використання політичних і економічних змін для пошуку нових інвесторів	Інвестиції в кібербезпеку для підвищення привабливості для інвесторів	Пошук стратегічних партнерів для посилення позицій на ринку	Формування привабливих умов для залучення більшої кількості інвесторів	Залучення інвесторів через доступ до експертів та спільне управління
	Відсутність чіткої стратегії розвитку	Аналіз трендів глобального попиту для формування довгострокової стратегії	Формування стратегії розвитку на основі виходу на нові ринки	Співпраця з міжнародними корпораціями для розробки спільної стратегії	Стратегічний розвиток через нові технології	Впровадження провідних європейських стандартів і практик у стратегію розвитку	Формування стратегії розвитку для ефективного реагування на політичні зміни	Інтеграція кібербезпеки у стратегічне планування	Конкурентна стратегія з диверсифікацією продуктів на глобальному ринку	Стратегічне планування для забезпечення стійкості в умовах економічної нестабільності	Створення плану розвитку з акцентом на утриманні та розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Основні учасники ІТ-сектору України та їх функціональні ролі на ринку

Група учасників	Суб'єкти взаємодії	Функціональна роль у ІТ-секторі	Ступінь участі	Тип участі
1	2	3	4	5
Державні інституції та регуляторні органи	Міністерство цифрової трансформації України	Розробляє та реалізує стратегії цифровізації, підтримує ІТ-індустрію через ініціативи на кшталт Дія.City	Високий	Законодавчий, регуляторний
	Державна податкова служба	Визначає податковий режим, що впливає на бізнес-моделі ІТ-компаній	Високий	Фінансовий, регуляторний
	Антимонопольний комітет України	регулює конкурентне середовище, захищає ринок від монополізації	Середній	Регуляторний
	Національна комісія з регулювання зв'язку та інформатизації (НКРЗІ)	здійснює контроль за доступом до цифрової інфраструктури та регулює сферу телекомунікацій	Високий	Інфраструктурний, регуляторний
	Державні фонди та грантові програми	забезпечують підтримку стартапів та інноваційної діяльності	Середній	Фінансовий, інвестиційний
Бізнес середовище та компанії	Аутсорсингові та аутстафінгові компанії	формують значну частину ІТ-економіки, орієнтуючись на експорт послуг	Високий	Ринковий
	Продуктові компанії	створюють власні технологічні рішення, розробляючи інноваційні продукти	Високий	Технологічний, інноваційний
	Стартапи	залежать від доступу до інвестицій, інноваційної підтримки та регуляторного середовища	Середній	Інноваційний, фінансовий
	Корпорації та великі технологічні компанії	можуть відігравати роль у формуванні інституційної політики шляхом лобіювання законодавчих змін	Високий	Регуляторний, ринковий

Продовження додатку Ж

1	2	3	4	5
Освітні установи та наукові інституції	ВНЗ (університети та технічні академії)	випускають нових ІТ-фахівців, впливають на якість підготовки кадрів	Високий	Кадровий, освітній
	Приватні освітні платформи (курси, буткемпи, онлайн-академії)	швидше реагують на попит ринку, формуючи нові напрями навчання	Середній	Освітній
	Державні наукові інститути	займаються дослідженнями в секторі інформаційних технологій	Низький	Науковий, дослідницький
Інвестори та фінансові структури	Венчурні фонди	фінансують стартапи, підтримуючи інноваційні розробки	Високий	Фінансовий, інвестиційний
	Міжнародні донори та фінансові інституції	надають гранти та сприяють інтеграції України у глобальний ринок	Середній	Фінансовий, міжнародний
	Банки та кредитні організації	визначають доступність фінансування для ІТ-компаній та розробників	Середній	Фінансовий, кредитний
Громадянське суспільство та професійні об'єднання	Асоціації ІТ-компаній (IT Ukraine Association, EASE, Lviv IT Cluster тощо)	виступають посередниками між бізнесом та державою, представляють інтереси компаній	Високий	Лобістський, регуляторний
	Професійні спільноти та форуми	впливають на розвиток культури праці та стандартизацію в секторі	Середній	Комунікаційний, освітній
	Фрілансери та самозайняті розробники	значна частина українського ІТ-сектору, що потребує гнучкого регулювання	Низький	Ринковий, трудовий

Джерело: складено автором

Розширена система джерел інформації для ідентифікації ризиків ІТ-компанії

Тип джерела	Зміст інформації	Методи збору	Частота оновлення	Можливі обмеження
1	2	3	4	5
Зовнішні джерела				
Макроекономічні індикатори	інфляція, валютний курс, процентні ставки, динаміка ІТ-експорту	аналіз даних НБУ, Мінекономіки, IMF, Світового банку	щомісяця / квартално	запізнення даних; агрегованість
Ринкові та конкурентні тенденції	Ринкові та конкурентні тенденції	галузеві звіти (Gartner, Deloitte), моніторинг бірж фрилансу, аналіз вакансій	щомісяця	відсутність даних про приватні компанії
Технологічні тренди	AI, кібербезпека, DevOps, хмарні технології, автоматизація	технорепорти, GitHub Trends, StackOverflow Insights, OSIN	щотижня / щомісяця	висока динаміка, складність прогнозування
Регуляторні джерела	податкові зміни, GDPR, експортні обмеження, кіберзаконодавство	моніторинг законодавства, аналітичні огляди ІТ-асоціацій	у разі виходу регуляторних актів	низька передбачуваність
Безпекові та воєнно-політичні фактори	мобілізація, обстріли, релокація, ризики роботи інфраструктури	дані Генштабу, новини, OSINT, карти загроз	щодня / щогодини	висока непередбачуваність
Поведінка клієнтів	зміни бюджетів, політика закупівель, географія проєктів	інтерв'ю, переговори, CRM-аналітика	постійно	інформаційна асиметрія
Тенденції глобальних ланцюгів вартості	переорієнтація замовників, зміна локацій R&D	аналітика OECD, ITU, McKinsey	квартально	обмеженість локальних даних

Продовження додатку К

1	2	3	4	5
Внутрішні джерела				
Фінансові дані	ліквідність, cash flow, рентабельність, резерви	внутрішня фінзвітність, аналіз KPI	щомісяця	неточності обліку
HR-аналітика	плинність кадрів, компетенції, рівень завантаженості команди	HRM-системи	щомісяця / квартално	суб'єктивність
Операційні процеси	SLA uptime, DevOps-помилки, інциденти, time-to-market	Jira, GitLab CI/CD logs, Grafana, Sentry	щодня	неповнота даних через людський фактор
Клієнтський портфель	залежність від окремих замовників, частка ринку	CRM-дані, аналіз договорів	щомісяця	нерівномірність даних
Якість продукту / сервісу	кількість помилок, затримки релізів, NPS	внутрішня аналітика тестування	щотижня	фрагментарність вимірів
Цифрова зрілість	рівень автоматизації, стандартизації, кіберзахисту	внутрішній аудит, maturity models	щороку	складність оцінки
Інтелектуальний капітал і знання	експертиза команди, технологічні компетенції	knowledge audits, аналіз проектів	раз на пів року	неформалізованість знань
Організаційна структура та управлінські компетенції	силоси, комунікації, швидкість ухвалення рішень	аудит процесів, інтерв'ю менеджерів	раз на пів року	суб'єктивність

Джерело: складено автором

Додаток Л
Таблиця Л.1

Уніфікована структура «паспорта заходу» реалізації стратегічного пакета

Елемент паспорта	Змістове наповнення
Код заходу	Умове позначення заходу відповідно до стратегічного пакета та функціонального контуру
Назва заходу	Коротке формулювання конкретної дії або групи взаємопов'язаних дій
Належність до стратегічного пакета	Визначення пакета матриці диференціації, у межах якого реалізується захід
Рівень ПА та профіль підприємства	Вказівка на рівень інтегрального індексу адаптивності та кластерний профіль адаптаційної поведінки
Ціль заходу	Конкретизований очікуваний результат, пов'язаний із підвищенням адаптивності, стійкості або результативності підприємства
Цільові ризики	Ризики, на зниження або контроль яких спрямовано захід
Функціональний контур	Сфера реалізації заходу: фінансова стійкість, клієнтський портфель, людський капітал, операційна результативність виконання проєктів, управління ризиками та моніторинг
Горизонт реалізації	Критичний, середньостроковий або моніторинговий горизонт реалізації
Основні дії	Послідовність практичних кроків, необхідних для реалізації заходу
Необхідні ресурси	Фінансові, кадрові, інформаційні, технологічні та організаційні ресурси
Відповідальні елементи організації	Посадові особи або функціональні напрями, залучені до виконання заходу
Показники контролю	Кількісні або якісні індикатори, за якими оцінюється виконання заходу
Очікуваний економічний ефект	Очікуваний вплив заходу на стійкість, дохідність, витрати, ресурсну ефективність або ризиковий профіль підприємства
Періодичність перегляду	Частота оцінювання результатів та коригування заходу
Можливі обмеження реалізації	Фактори, що можуть ускладнити впровадження заходу
Спосіб реагування на відхилення	Дії, які здійснюються у разі недосягнення цільових показників або зміни ризикового середовища

Джерело: складено автором

Таблиця Л.2

Ілюстративний паспорт заходу реалізації стратегічного пакета А2 «Гнучкість через процесну дисципліну»

Елемент паспорта	Зміст ілюстративного прикладу
<i>1</i>	<i>2</i>
Код заходу	А2-КП/ОП/РМ-01
Назва заходу	Запровадження регулярного перегляду клієнтсько-проектного портфеля та системи раннього попередження
Належність до стратегічного пакета	А2 «Гнучкість через процесну дисципліну»
Рівень ПА та профіль підприємства	ПА нижче середнього; адаптивний кластерний профіль
Ціль заходу	Підвищення керованості клієнтсько-проектного портфеля, зниження залежності від окремих клієнтів, своєчасне виявлення фінансових, операційних і ринкових відхилень
Цільові ризики	Залежність від 1-2 ключових клієнтів; зниження попиту на ІТ-аутсорсинг; трансформація бізнес-моделей клієнтів; нестабільність грошових потоків; низький рівень формалізації процесів
Функціональний контур	КП – клієнтський портфель; ОП –операційна результативність виконання проєктів; РМ –управління ризиками та моніторинг; ФС –фінансова стійкість
Горизонт реалізації	Критичний етап – 0-3 місяці; середньостроковий етап – 3-12 місяців; моніторинговий етап – постійно
Основні дії	1. Провести первинний аудит клієнтсько-проектного портфеля за часткою виручки, маржинальністю, строками оплати, тривалістю контрактів і рівнем завантаженості команд. 2. Визначити порогові значення ризику концентрації доходів: частка одного клієнта у виручці, частка трьох найбільших клієнтів, частка простроченої дебіторської заборгованості, рівень завантаженості ключових фахівців. 3. Сформулювати перелік індикаторів раннього попередження: затримки оплат, скорочення обсягу робіт клієнтом, зниження маржинальності проєкту, погіршення якості комунікації з клієнтом, зростання кількості змін у вимогах до проєкту. 4. Запровадити щомісячний перегляд клієнтсько-проектного портфеля з фіксацією ризикових зон. 5. Розробити типові сценарії реагування: утримання клієнта, перегляд умов співпраці, пошук альтернативних замовників, перерозподіл команди, завершення економічно неефективного проєкту. 6. Включити результати перегляду портфеля до процесу короткострокового фінансового та ресурсного планування

Продовження таблиці Л.2

1	2
Необхідні ресурси	Дані внутрішньої фінансової звітності; дані системи обліку взаємодії з клієнтами; дані про виконання проєктів; участь керівника підприємства, фінансової функції, комерційного напрямку та керівників проєктів; 4-8 годин аналітичної роботи щомісяця
Відповідальні елементи організації	Керівник підприємства або відповідальний за розвиток бізнесу; фінансова функція; керівники проєктів; особа, відповідальна за роботу з ключовими клієнтами
Показники контролю	Частка найбільшого клієнта у виручці; частка трьох найбільших клієнтів у виручці; кількість активних клієнтів; частка виручки від нових клієнтів; середня маржинальність проєктів; частка простроченої дебіторської заборгованості; рівень завантаженості ключових фахівців; кількість проєктів у зоні підвищеного ризику
Орієнтовні цільові значення	Зменшення частки найбільшого клієнта у виручці до прийнятного для підприємства рівня; зниження частки простроченої дебіторської заборгованості; збільшення кількості активних клієнтів; зменшення кількості проєктів із низькою маржинальністю; стабілізація завантаженості команд
Очікуваний економічний ефект	Зниження ризику втрати значної частини виручки у разі виходу ключового клієнта; підвищення прогнозованості грошових потоків; покращення використання людського капіталу; своєчасне виявлення нерентабельних або ризикових проєктів; підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства
Періодичність перегляду	Щомісячно – перегляд показників портфеля; щоквартально – оцінювання результативності заходу та коригування порогових значень; щорічно – перегляд відповідності заходу стратегічному пакету підприємства
Можливі обмеження реалізації	Неповнота внутрішніх даних; відсутність єдиного формату обліку проєктів; обмеженість комерційної функції; опір формалізації процесів; нестача часу у керівників проєктів
Спосіб реагування на відхилення	У разі перевищення порогових значень ризику концентрації доходів здійснюється перегляд портфеля клієнтів, уточнюються пріоритети продажів, ініціюється пошук альтернативних замовників, переглядаються умови співпраці з клієнтами або змінюється розподіл ресурсів між проєктами
Очікуваний результат впровадження	Формування базового механізму вимірюваної реалізації стратегічного пакета А2, що забезпечує регулярне оновлення інформації про клієнтсько-проєктний портфель, контроль ключових ризиків і підвищення керованості адаптаційних дій підприємства

Джерело: складено автором



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ВЕББІЛАБ»

Код за ЄДРПОУ 41045300, ПІН 410453026501

Податкова адреса: 01013, м. Київ, вулиця Будіндустрії, будинок 6

№ 14/01-2026

«14» січня 2026 р.

ДОВІДКА

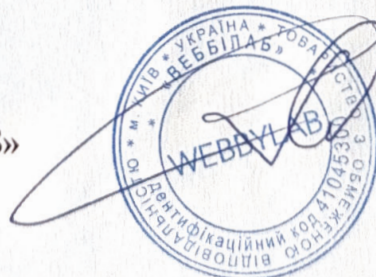
про впровадження результатів дисертаційної роботи

Надана Кузьменку Олександрю Вячеславовичу, аспіранту кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка про те, що основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані ним у дисертації за напрямом дослідження: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ компаній в умовах сучасних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» впроваджені у практику діяльності ТОВ «ВЕББІЛАБ».

Зокрема, у діяльності підприємства використовуються:

- підходи до ідентифікації ключових стратегічних ризиків, що впливають на стабільність розвитку продукту;
- стратегічні заходи реалізації адаптаційної стратегії та удосконалення внутрішніх управлінських процесів;
- методика оцінки ефективності реалізації адаптаційної стратегії на основі показників результативності, адаптивної стійкості та стратегічної узгодженості.

Директор ТОВ «ВЕББІЛАБ»



А. С. Морозов

№ 18/1
05.03.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка Кузьменка Олександра Вячеславовича на тему:
«Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

Довідка надана Кузьменку Олександрю Вячеславовичу, аспіранту кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка про те, що основні положення, висновки та рекомендації його дисертаційної роботи на тему: «Формування адаптаційної стратегії малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів» на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» прийняті до впровадження у діяльність Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (далі – Співка).

Зокрема, у практичній діяльності Співки використано такі результати дослідження:

- аналітичні підходи до оцінки конкурентного та інституційного середовища функціонування малих та середніх ІТ-компаній;
- підходи щодо формування та реалізації адаптаційних стратегій в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- підходи до оцінювання ефективності впровадження адаптаційних стратегій.

Перший віцепрезидент,
генеральний директор



Вячеслав БИКОВЕЦЬ