

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії **Володимир Сергійович ГАЛІКА** 1987 року народження, громадянин України, освіта вища: Горлівський державний педагогічний інститут іноземних мов за спеціальністю «Педагогіка і методика середньої освіти. Мова і література (англійська, німецька)».

На даний час здійснює підприємницьку діяльність як фізична особа підприємець.

Виконав акредитовану освітньо-наукову програму 073 «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Разова спеціалізована вчена рада № 073-13-26, утворена наказом ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» від «30» квітня 2026 року № 46-1 у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради – **Віктора Григоровича АЛЬКЕМИ** доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК».

Рецензента – **Оксани Сергіївни КИРИЧЕНКО** доктора економічних наук, професора, професора кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК».

Офіційного опонента – **Наталії Володимирівни ЗАЧОСОВОЇ** доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту та державної служби, Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

Офіційного опонента – **Зінаїди Богданівни ЖИВКО** доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії.

Офіційного опонента – **Ліани Іванівни ЧЕРНОБАЙ** кандидата економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

На засіданні «19» червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» **Володимирі Сергійовичу ГАЛІЦІ** на підставі публічного захисту дисертації «Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації» за спеціальністю 073 «Менеджмент», з галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дисертацію виконано у ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ.

Науковий керівник **Марта Іванівна КОПИТКО**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій ВНЗ Університету економіки та права «КРОК».

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, виконаного державною мовою, що є комплексним, цілісним, завершеним науковим дослідженням, містить нові науково-обґрунтовані результати, що відрізняються новизною в постановці і вирішенні теоретичних та практичних завдань щодо удосконалення адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, що має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Зокрема, удосконалено теоретичне підґрунтя побудови стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу як відкритих соціально-економічних систем завдяки узгодженню ролі таких підприємств у ринковій екосистемі з авторським набором принципів формування сучасної стратегії, що поєднує комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність і результативність у вигляді інтегрованої основи для подальшого моделювання процесу стратегічного розвитку; удосконалено методичні засади формування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації шляхом конкретизації змісту цифровізації та цифрової трансформації як процесів, що змінюють бізнес-моделі та управлінські рішення, виділення ключових факторів впливу, включно з потребою інвестицій, потребою безпеки даних і новими ринковими умовами, а також обґрунтування моделі функціонування адаптивної стратегії, де реагування на вплив цифровізації ґрунтується на виявленні сигналів змін, аналізі їх наслідків, ранжуванні як загроз або можливостей, формуванні системи адаптації, налагодженні ресурсного забезпечення та узгодженні з системою управління, економічною безпекою і ризиками кібербезпеки у межах законодавства нашої країни; удосконалено науково-практичний інструментарій оцінювання впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в умовах структурного зламу 2022–2025 років через комбінування побудови композитного індексу розвитку на основі стандартизації показників та багатофакторної лінійної регресійної моделі за методом найменших квадратів із воєнною змінною і терміном взаємодії, де цифровізація операціоналізована як частка підприємств, що активно використовують технології на базі штучного інтелекту, що дає змогу відокремити ефект цифровізації від ефекту воєнного періоду, перевірити зміну сили впливу у фазі високої невизначеності та забезпечити придатність моделі до інтерпретації ключових переломних моментів емпіричної динаміки; удосконалено комплексний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в нашій країні в умовах посиленої цифрової трансформації та воєнного стану шляхом поєднання методу Дельфі для експертного виокремлення та ранжування ключових змінних впливу із подальшим застосуванням методу аналізу ієрархій Томаса Сааті, що передбачає побудову ієрархічної структури мети, критеріїв CH1–CH5 і альтернатив AS1–AS2, виконання попарних порівнянь за шкалою важливості, перевірку узгодженості через показники λ_{max} , CI і CR, а також завершальне зіставлення альтернатив через функцію корисності U_i , що забезпечує обґрунтований вибір стратегії з урахуванням одночасного тиску цифровізації та воєнних викликів, включно із зростанням ролі технологій на базі штучного

інтелекту. Набули подальшого розвитку: науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації, який, на відміну від фрагментарних оцінок окремих параметрів, формує інтегральний показник на основі чотирьох рівновагових складових, стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної, соціально-кадрової, із деталізацією індикаторів і ваг, процедурою експертного узгодження через метод Дельфі у три раунди та перевіркою узгодженості оцінок, а також забезпечує прикладне розмежування інтерпретації для малого і середнього сегментів з апробацією на реальних підприємствах і прогнозуванням інтегральної траєкторії адаптивності на 2026–2028 роки як підґрунтям для відповідних управлінських рекомендацій; теоретично-методичний підхід до формалізації забезпечення функціонування адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах посиленої цифрової трансформації через застосування функціонального моделювання IDEFO (Integration DEFinition for Function Modeling), що, на відміну від наявних описових викладів, дозволяє структуровано відобразити дерево вузлів із визначенням вершини S0, логіку перетворення вхідних інформаційних об'єктів у вихідні за допомогою керівних впливів і механізмів виконання, а також систематизувати потоки даних і ресурсів за підходом ICOM (Input, Control, Output, Mechanism) із виокремленням категорій використаної інформації, що підвищує керованість, прозорість і відтворюваність ухвалення рішень у межах адаптації; науково-практичні засади побудови адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу під нові умови цифровізації та воєнного стану через системне поєднання правил формування стратегії, ключових завдань динамічної адаптації, механізму інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення рішень, орієнтирів стратегічного спрямування та мотиваційного механізму із позитивними і негативними стимулами, що разом формує керовану логіку безперервних коригувань, забезпечує узгодженість ресурсного забезпечення з поточним рівнем адаптаційного потенціалу й економічної безпеки та підсилює стійкість підприємства до цифрових і безпекових викликів, включно з необхідністю посилення заходів кібербезпеки.

За своїм змістом дисертація відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами), Вимогам до оформлення дисертації, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (із змінами) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами).

Основні положення та висновки дисертаційного дослідження знайшли своє відображення у 11 наукових працях, 3 статі опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у закордонному індексованому виданні, що

додатково відображають наукові результати дослідження, а також 7 публікацій, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

1. Галіка В.С. Дослідження сутності інформаційно-аналітичного підґрунтя формування адаптивної стратегії розвитку підприємства. *Вчені записки університету КРОК*, 2023. № 3 (71). С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-67-73>

2. Stasyshyn A., Ruda I., Tkachuk D. & Galika V. Using adaptive potential to counterattack crisis situations in the context of ensuring financial security and business sustainability of enterprises. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. 2024. No.2. pp.15-25. (Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0009>

3. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

4. Копитко М.І., Галіка В. Оптимізація операційної діяльності підприємств на основі застосування адаптивних стратегій розвитку та інноваційних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №4. С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-132-139>.

У дискусії взяли участь (голова, рецензент, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Голова разової ради – **АЛЬКЕМА Віктор Григорович** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» задав такі запитання:

1. Яким чином забезпечується баланс між швидкістю змін та ресурсною достатністю в запропонованій вами стратегії прискореного розвитку суб'єктів підприємництва?
2. Поясніть з позиції сучасного менеджменту, як здійснюється взаємодія механізмів забезпечення безпеки та адаптивності в середовищі суб'єкта підприємництва?
3. Який метод використовувався вами для обґрунтування значень вагових коефіцієнтів при розрахунку інтегрального показника адаптивності?

Рецензент – **КИРИЧЕНКО Оксана Сергіївна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій Університету економіки та права «КРОК», надала позитивну рецензію із зауваженнями:

1. Представлені на рисунку 1.1 етапи розвитку малого й середнього бізнесу в Україні потребують деталізації, розширення наданої на рисунку інформації та доопрацювання графічного представлення даних.

2. Назви рисунків 1.2. «Характеристики поняття «підприємства малого бізнесу» та рисунку 1.3. «Характеристики поняття «підприємства середнього бізнесу» не відповідають їх фактичному змісту, оскільки на рисунках приведені алгоритми, що потребують пояснення, опису наведеної на них інформації в тексті дисертації.

3. У підрозділі 1.2., досліджуючи питання формування та складових адаптивного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу поза увагою

автора залишився кадровий потенціал який, на наш погляд, має не менш важливе значення ніж виробничий, фінансовий, безпековий та маркетинговий потенціали представлені автором.

4. У підрозділі 2.2., представлена узгоджена шкала оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації, проте потребує уточнення на основі яких розробок науковців та шкал оцінювання результатів вона була сформована.

5. У підрозділі 2.2. для перевірки практичного застосування обґрунтованого науково-методологічного підходу до оцінювання рівня адаптивності сучасних малих та середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації було розраховано дані та наведено результати аналізу шести вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, проте потребує уточнення за якими саме принципами та критеріями було обрано ці підприємства.

Офіційний опонент – **ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького надала позитивний відгук с зауваженнями:

1. Запропонований автором у табл. 1.4, с. 40 перелік основних принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, який містить принципи комплексності, системності, адаптованості, безпековості, безперервності та ефективності, варто було б доповнити принципами клієнтоцентрованості та гнучкості, адже для сталого розвитку суб'єктів МСБ їх менеджменту важливо розуміти потреби клієнтів, їх клієнтський досвід та очікування, а також швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища (економічні, технологічні, безпекові, цифрові) для того, аби не втратити здобуті конкурентні переваги на ринках товарів і послуг.

2. У підрозділі 1.3 під час конкретизації факторів впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу автором залишено поза увагою кадровий аспект цього процесу (рис. 1.10, с.63). Поведінка персоналу компаній та його ставлення до цифрових трансформацій, підтримання змін, викликаних цифровізацією, або ж опір їм можуть стати як каталізатором успіху під час розвитку бізнесу, так і деструктивно вплинути на найкращі ініціативи та наміри менеджменту підприємств щодо досягнення цілей безпекового та сталого розвитку.

3. У підрозділі 2.2 автором запропоновано науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності сучасних малих і середніх підприємств України в умовах цифрової трансформації (рис.2.7, с.97). Однак, у межах складових, за якими передбачається проводити діагностику - стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової, параметр цифровізації згадується лише один раз – для оцінювання рівня цифрової компетентності персоналу. Доречно було б передбачити оцінювання цифрових параметрів у межах кожної із чотирьох складових, оскільки такий підхід відповідає і меті, і науковому завданню дослідження.

4. Для оцінювання рівня адаптивності обраних для аналізу підприємств малого (ТОВ «Леляківська сироварня», ТОВ «ІНПАК», ТОВ «Радішка») та середнього (ТОВ «Переяслав Молпродукт», ТОВ виробничо комерційна фірма «Балакком», ТОВ «Деліс Проф») бізнесу, автором обрано період 2023-2025 років (с.102-107). Це дало змогу отримати актуальні та релевантні дані для прогнозів на майбутнє. Однак, зважаючи на те, що у фокусі наукових пошуків автора перебуває питання адаптивності підприємств, часовий інтервал 2020-2025 років був би цікавішим і доречнішим для аналізу, оскільки надав би змогу порівняти, якою була здатність суб'єктів господарювання до адаптації у період глобальної пандемії, у постковідний період та із настанням періоду економіки воєнного часу.

5. Розроблена автором у третьому розділі модель IDEF0 забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємства МСБ (с. 132-142, рис. 3.1-3.4) справляє позитивне враження завдяки чіткій декомпозиції управлінських дій. Такий підхід забезпечує прикладний характер дослідження та полегшує автоматизацію процесів стратегічного менеджменту. Проте, пропонована модель потребує більш детального опису блоку контролю, функції якого представлені у табл.3.2, с.141. Зокрема, доцільним видається доповнення моделі механізмом зворотного зв'язку, який би передбачав процедуру оперативного перегляду цільових орієнтирів стратегії у випадку виникнення «чорних лебедів» чи обрання стратегії «синього океану» чи критичного відхилення фактичних показників підприємства від планових або прогнозованих значень.

6. Запропонований автором науково-практичний підхід до вибору оптимальної стратегії на основі методу аналізу ієрархій (с. 148-154) демонструє прагнення до об'єктивізації стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків. Вважаю, що додаткової аргументації потребує обрання автором лише двох стратегічних альтернатив – Стратегії прискореного розвитку та Стабілізаційної стратегії розвитку (табл.3.3, с.149). Разом із тим, процедура вибору конкретної альтернативи потребує розширення переліку критеріїв прийняття остаточного рішення. Зокрема, крім п'яти пропонованих у роботі (с.148), доцільним здається врахування критерію рівня кібербезпеки підприємства, оскільки в умовах цифрової трансформації саме стан захищеності інформаційних ресурсів і цифрових активів стає критичним фактором успішності реалізації будь-яких стратегічних ініціатив підприємств МСБ.

Офіційний опонент – **ЖИВКО Зінаїда Богданівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності Української державної льотної академії надала позитивний відгук с зауваженнями:

1. У табл. 1.4 на с. 40 автором запропоновано перелік ключових принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, до яких віднесено комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність та ефективність. Зазначений перелік є обґрунтованим, однак, на нашу точку зору, його доцільно було б доповнити принципами

клієнтоцентрованості та гнучкості. Для підприємств малого та середнього бізнесу саме розуміння потреб клієнтів, клієнтського досвіду, очікувань споживачів і швидка реакція на зміни попиту є не менш важливими, ніж внутрішня системність стратегії.

2. У підрозділі 1.3 під час узагальнення ключових факторів впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу, представлених на рис. 1.10, с. 63, автор акцентує увагу на технологічних, інвестиційних, безпекових та ринкових аспектах. Водночас дещо недостатньо розкритим залишився кадровий аспект цифровізації. При впровадженні рішень на базі застосованих цифрових технологій поведінка персоналу, рівень готовності до змін, цифрова культура, здатність підтримувати трансформації або, навпаки, опір нововведенням можуть істотно впливати на результативність стратегії.

3. У підрозділі 2.2 автором запропоновано науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності сучасних малих і середніх підприємств в умовах цифрової трансформації, що представлено на рис. 2.7, с. 97. Позитивним є виокремлення стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової складових. Проте, цифровий параметр у системі індикаторів найбільш чітко проявляється через оцінювання рівня цифрової компетентності персоналу.

4. Розроблена у третьому розділі модель IDEFO забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу, представлена на с. 132–142 і рис. 3.1–3.4, справляє позитивне враження завдяки структурованій декомпозиції управлінських дій та формалізації логіки перетворення інформаційних ресурсів у практичні результати. Разом із цим контрольна складова моделі, функції якої подано у табл. 3.2, с. 141, могла б бути деталізована глибше. Доцільним видається доповнення моделі механізмом зворотного зв'язку, який передбачав би оперативний перегляд цільових орієнтирів стратегії у разі появи «чорних лебедів», вибору стратегії «синього океану» або критичного відхилення фактичних показників підприємства від планових чи прогнозованих значень.

5. Запропонований автором науково-практичний підхід до вибору оптимальної адаптивної стратегії на основі методу аналізу ієрархій Томаса Сааті, викладений на с. 148–154, є методично цінним, оскільки спрямований на підвищення обґрунтованості стратегічних управлінських рішень. Водночас додаткової аргументації потребує звуження переліку стратегічних альтернатив лише до стратегії прискореного розвитку та стабілізаційної стратегії розвитку, наведених у табл. 3.3, с. 149.

Офіційний опонент – **ЧЕРНОБАЙ Ліана Іванівна** кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» надала позитивний відгук с зауваженнями:

1. У першому розділі дисертації автором сформовано авторське бачення принципів формування сучасної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Зокрема, у табл. 1.4, с. 40, до таких принципів віднесено комплексність, системність, адаптованість, безпековість, безперервність та ефективність. Такий перелік є логічним і відповідає загальній траєкторії дослідження. Разом із цим, враховуючи специфіку малого та середнього бізнесу, доцільним було б посилити цей перелік принципом клієнтоцентрованості, оскільки саме близькість до споживача, швидкість врахування його потреб та здатність змінювати пропозицію відповідно до клієнтського досвіду є однією з ключових переваг таких підприємств.

2. На рис. 1.10, с. 63, автором узагальнено ключові фактори впливу цифровізації на розвиток підприємств малого та середнього бізнесу. Варто позитивно оцінити спробу систематизувати зазначені фактори, адже цифровізація в дисертації розглядається не лише як технологічне оновлення, а як чинник зміни бізнес-моделі. Водночас у запропонованому підході доцільно було б чіткіше виокремити фактор людського капіталу. Кадрове забезпечення цифрової трансформації має самостійне значення, оскільки навіть за наявності сучасних технологій результат залежить від готовності персоналу приймати зміни, навчатися, працювати з даними, підтримувати нові процедури та дотримуватися вимог кібербезпеки.

3. Запропонований у підрозділі 2.2 науково-методологічний підхід до оцінювання рівня адаптивності малих і середніх підприємств є одним із вагомих результатів дисертації. Його перевагою є побудова інтегрального показника на основі чотирьох складових, а саме стратегічно-організаційної, техніко-технологічної, інформаційно-аналітичної та соціально-кадрової. Однак, зважаючи на тему дисертації, цифрові параметри могли б бути представлені у цій моделі більш рівномірно.

4. У практичній частині підрозділу 2.2 автором проведено оцінювання адаптивності підприємств малого та середнього бізнесу за 2023–2025 рр. До аналізу включено ТОВ «Леляківська сироварня», ТОВ «ІНПАК», ТОВ «Радішка», ТОВ «Переяслав Молпродукт», ТОВ виробничо-комерційна фірма «Балакком» і ТОВ «Деліс Проф». Такий вибір підприємств дозволяє показати відмінності між малим і середнім бізнесом, а період 2023–2025 рр. забезпечує актуальність результатів. Водночас більш розширений часовий проміжок, наприклад 2020–2025 рр., дозволив би поглибити аналіз адаптивності через порівняння трьох різних кризових етапів, а саме пандемічного шоку, постпандемічної перебудови та періоду воєнної економіки.

5. У третьому розділі позитивне враження справляє застосування функціонального моделювання IDEF0 для опису забезпечення функціонування адаптивної стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Використання системи ICOM дозволяє структурувати входи, керівні впливи, виходи та механізми реалізації стратегії, що підсилює прикладний характер дослідження.

Разом із цим контрольна складова моделі потребує додаткової деталізації. Зокрема, доцільно було б передбачити у моделі окрему процедуру зворотного зв'язку, яка б визначала, коли саме підприємство має переглядати стратегічні цілі, коригувати критерії ефективності, змінювати ресурсне забезпечення або переходити до іншої стратегічної альтернативи.

Голова разової ради – **АЛЬКЕМА Віктор Григорович** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК» надав позитивну оцінку.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує **Володимиру Сергійовичу ГАЛІЦІ** ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Віктор АЛЬКЕМА