

**ДО СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ Д 64.820.05  
УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора Прохорової Вікторії Володимирівни

На дисертаційну роботу Каличевої Наталії Євгеніївни на тему :  
«Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності  
підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-  
середовища»,

подану до захисту в спеціалізовану вчену раду Д.64.820.05 Українського  
державного університету залізничного транспорту на здобуття наукового  
ступеня доктора економічних наук за спеціальністю

08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної  
діяльності)

Вивчення тексту дисертації здобувача, автореферату та опублікованих наукових праць дає підстави для представлення розгорнутої характеристики основних результатів дисертаційного дослідження та визначення її відповідності критеріям, які викладені у «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника».

**Актуальність теми дисертації,  
її зв'язок з галузевими та державними науковими програмами.**

Основною метою економічних змін, які здійснюються на теренах нашої країни, є досягнення збалансованого та сталого її розвитку на основі участі у світових економічних процесах. Ринкове середовище, в умовах якого здійснюють свою діяльність підприємства всіх сфер господарювання, висуває певні вимоги до їхньої діяльності через свою постійну змінність. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливим є прийняття зважених рішень щодо обрання цільових ринків реалізації своєї продукції чи послуг, економічно обґрунтоване планування обсягів виробництва й реалізації продукції, застосування заходів для забезпечення прибуткової діяльності та підтримки стабільності функціонування та розвитку підприємства. Підґрунтям даного процесу є ефективне використання наявних переваг підприємства на ринку.

Особливу актуальність ця проблема набуває для підприємств

транспортно-дорожнього комплексу, діяльність яких забезпечує розвиток виробничих сил на національному рівні.

Необхідно зазначити, що тенденції розвитку світових транспортних ринків характеризуються процесами демонополізації та дерегуляції. Зокрема, це є одним з основних положень роботи Європейської транспортної системи. Таким чином, трансформація вітчизняної економіки передбачає реформування транспортного сектору країни та перехід до конкурентних засад організації ринку перевезень вантажів та пасажирів.

З огляду на це, дисертаційна робота Каличевої Н. С. набуває особливої актуальності щодо формування підходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, які є основними перевізниками в нашій країні, особливо у вантажному сполученні, в умовах зміни засад організації ринкового середовища в країні відповідно до основних положень нової Транспортної стратегії України.

Актуальність дослідження підтверджується також тим, що дисертацію виконано відповідно до напрямів наукових досліджень Харківського національного університету будівництва та архітектури в межах науково-дослідної роботи за темою «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941), де автором досліджено інструментарій управління якістю в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту; та при виконанні наукових досліджень Українською інженерно-педагогічною академією за темою «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326), де автором розкрито підходи до організаційно-функціонального забезпечення адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту в умовах кардинальної зміни конкурентного середовища.

Основні питання, які досліджувалися за наведеними темами відображені у роботі, повністю відповідають її меті й завданням, вирішення яких дозволило автору отримати результати, що мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення. Отже, мета дослідження досягнута, а завдання вирішені у повному обсязі, що дає підстави для представлення роботи до публічного захисту.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, їх достовірність.**

Обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертації, одержаних результатів, висновків та рекомендацій підтверджується використанням загальнонаукових, теоретичних та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод економічного та системного аналізу, порівняльний аналіз і графічний метод, діалектичний аналіз,

оптимізації та прийняття рішень, економіко-статистичний, аналітичний, графоаналітичний, наукової абстракції, експертний і розрахунково-аналітичний, графічний, аналогії та екстраполяції.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження стали документи законодавчої бази України щодо діяльності підприємств залізничного транспорту, статистичні дані Державного комітету статистики та статистична звітність підприємств залізничного транспорту, аналітичні матеріали в сфері управління та забезпечення ефективної роботи залізничного транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, збірники наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси Інтернету.

Тему дослідження розглянуто всебічно та докладно. Логічна структура роботи визначається її метою та сформульованими науково-практичними завданнями. Основні наукові результати дослідження отримані дисертантом особисто і характеризуються науковою новизною. Про значний рівень обґрунтованості положень дисертації дозволяють стверджувати нижче зазначені її теоретичні та прикладні розробки, пропозиції та висновки.

Відтак на основі вивчення еволюційного розвитку теорії конкуренції та встановлення впливу сучасних технологічних змін на зміст і характер ведення конкурентної боротьби обґрунтовано ключові положення сучасної теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції, зміст якої полягає у формуванні гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем (с. 48-51) Визначено переваги і недоліки формування гіперзв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем (с. 62-64).

На основі дослідження тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту України встановлено невідповідність реалізованих на підприємствах галузі змін тим трансформаціям, що відбуваються в бізнес-середовищі їх функціонування, та систематизовано фактори деструктивного впливу на рівень їх конкурентоспроможності в такі групи: 1) фактори ділового середовища; 2) фактори корпоративного середовища; 3) фактори інституційного середовища. (с. 80-82).

Ґрунтуючись на тому, що в умовах трансформації бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту залежить від рівня розвитку їхніх динамічних конкурентних здатностей, розроблено відповідну концепцію (с. 110). Встановлено, що концепція забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища ґрунтується на теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції і розкриває мету, принципи і завдання з розвитку комплексу динамічних конкурентних переваг підприємств галузі, які включають здатність позитивно впливати на формування середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів, підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу (с. 108-113).

Дисертантом виконано узагальнення теоретичних поглядів на сутність поняття «конкурентне середовище», що дозволило встановити існування п'яти базових підходів до визначення змісту даної економічної категорії: інституціонального, регулюючого, антимонопольного, маркетингового та територіального підходів (с. 142-145).

На основі дослідження структури конкурентного галузевого ринку та встановлення існування різних форм конкурентної взаємодії економічних контрагентів зроблено висновок про кардинальну зміну конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту і визначено чотири етапи його трансформації (с. 174-177), які пов'язані з формуванням конкурентного середовища, удосконаленням механізмів регулювання, розвитком і глобальною модифікацією конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту. Розроблено підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту, що, по-перше, передбачає перегляд системи конкурентних стратегій за рахунок її доповнення стратегіями залежно від зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної та локальної дії); по-друге, ґрунтується на використанні властивостей когерентності під час остаточного вибору та обґрунтування системи конкурентних стратегій (с. 2.15-219).

Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту необхідним є створення ефективного технологічного базису функціонування підприємств галузі, що забезпечить формування технологічних конкурентних переваг на основі впровадження високотехнологічних рішень і перехід на якісно новий рівень управління процесом створення інновацій (с. 222-231). Виявлені тенденції дозволили автору удосконалити концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, які визначають мету, принципи, суб'єкти і об'єкти управління та розкривають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництва (с. 232-241).

Сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття змісту наукової категорії «інноваційна конвергентність» як процесу колаборації ключових суб'єктів створення високотехнологічних інновацій, що реалізується за рахунок залучення і перетікання знань, технологій та інновацій під час реалізації проєктів цифрової трансформації залізничного транспорту (с. 242-247). Встановлено інноваційні стимули, мотиви, інтереси та інструменти забезпечення вирівнювання рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств галузі відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків (с. 248-258).

З метою формування технологічних конкурентних переваг підприємств

галузі на світовому ринку транспортно-логістичних послуг розроблено організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на підтримці ефективних інноваційно-технологічних комунікацій у межах технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі (с. 259-269). Розкрито мету, функції та результати її функціонування та визначено трирівневу систему суб'єктів (корпоративний, національний, глобальний) і зміст зв'язків у процесі створення високотехнологічних інновацій для потреб підприємств залізничного транспорту (с. 270-274). Розкрито завдання Центрів інноваційних компетенцій та розроблено модель реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту в межах технологічної платформи, що встановлює три рівні суб'єктів і зміст зв'язків у процесі реалізації інноваційно-технологічних комунікацій підприємств галузі. (с. 280-281).

Досліджено еволюцію теорії управління якістю та розкрито ключові положення щодо формування систем управління якістю на підприємствах залізничного транспорту на сучасному етапі господарювання (с. 286-289).

Враховуючи ключову роль параметрів якості обслуговування в забезпеченні стійких конкурентних позицій на ринку перевезень, з'ясовано фактори негативного впливу на рівень якості транспортних послуг на вітчизняному залізничному транспорті (с. 290-304).

Враховуючи вплив цифровізації на формування систем управління якістю на підприємствах галузі, розроблено концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, заснованого на інтеграції інформаційно-комунікаційних інструментів у бізнес-процеси господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог узгодженості, кастомізації й предиктивності (с. 323-333).

Доведено, що важливою складовою системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту визначено процедуру пошуку та впровадження резервів якості. На основі розкриття змісту наукової категорії «резерви якості» та їх систематизації доповнено їхньою типологією такими класифікаційними ознаками: 1) «інтегрованість» - гіперзв'язані, комплементарні та індивідуалізовані; 2) «ієрархічний рівень управління» - резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін» - модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації» - диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності» - релевантні, адаптивні, іррелевантні (с. 333-335). Також, автором дисертаційного дослідження для підвищення ефективності процесів управління якістю на підприємствах залізничної галузі сформовано модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі, яка враховує специфіку трансформації організаційно-управлінської структури залізничного транспорту і домінуючий вплив процесів євроінтеграції на формування

стандартів якості, впровадження яких розглядається як вихідний етап обґрунтування резервів якості (с. 336-338).

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок підвищення рівня якісних характеристик виробу чи послуги запропоновано методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг підприємств галузі, який полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги як середньгеометричної із сукупності часткових показників оцінювання технологічних, логістичних, управлінських, організаційних, споживчих складових якості (с. 338-359).

Подальші наукові дослідження автора стосувалися виявлення недоліків реалізації соціального діалогу керівництва підприємств залізничного транспорту з іншими учасниками соціальної співпраці та встановлення необхідності якісної трансформації їхньої системи кадрового забезпечення відповідно до вимог цифровізації.

Це дозволило обґрунтувати доцільність налагодження міжсекторних соціально-партнерських взаємозв'язків підприємств залізничного транспорту з державою, суспільством та освітньо-науковим сектором (с. 362-367).

Удосконалено категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття авторського бачення поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту». З огляду на недосконалість соціально-трудова взаємин на підприємствах залізничного транспорту і необхідність покращення міжособистісної взаємодії між членами їхнього трудового колективу запропоновано впровадження системи соціального аудиту на підприємствах залізничного транспорту, визначено етапність його виконання. (с. 368-376).

Грунтуючись на цьому сформовано модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, яка враховує ключові тренди розвитку соціально-трудова відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту. (с. 377-390).

Під час досліджень встановлено, що для удосконалення системи професійного розвитку інтелектуально-кадрових ресурсів підприємств залізничного транспорту з урахуванням стратегічних орієнтирів їх розвитку і безпосередньо особистісних мотивів професійного становлення фахівців і можливостей їх самореалізації запропоновано соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту. Останній, по-перше, визначає принципи, напрями і завдання формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; по-друге, розкриває інструменти корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу підвищення

компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах посилення мінливості та ризикованості середовища їх функціонування (с. 416-419).

Слід відмітити, що одержані автором наукові результати мають достатній ступінь обґрунтованості, що підтверджується аналізом праць вітчизняних та зарубіжних вчених щодо проблем конкурентного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, використанням широкого масиву статистичних даних, апробацією результатів дослідження на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Висновки та рекомендації є логічним завершенням проведених досліджень та підтверджуються довідками про впровадження на енергогенеруючих підприємствах.

### **Наукова новизна отримана в дисертаційній роботі.**

В процесі дослідження автором було отримано результати, висновки і рекомендації, що відрізняються науковою новизною, зокрема:

- розроблено концепцію забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища, що ґрунтується на теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції і розкриває мету, принципи і завдання з розвитку комплексу динамічних конкурентних переваг підприємств галузі, що включають здатність позитивно впливати на формування середовища функціонування, швидко і системно впроваджувати інновації, забезпечувати якість бізнес-процесів, підтримувати високий рівень інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу (с. 98-113). Це в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг;

- сформовано теоретичні основи забезпечення інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту за рахунок розкриття змісту наукової категорії «інноваційна конвергентність», встановлення інноваційних стимулів, мотивів, інтересів та інструментів забезпечення вирівнювання рівня інноваційно-технологічного розвитку підприємств галузі відповідно до сучасних принципів функціонування високотехнологічних ринків (с. 242-247). Це необхідно з позиції створення умов для виробництва інноваційної продукції на підприємствах галузі з метою реалізації проєктів цифрової трансформації залізничного транспорту;

- розроблено концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту, заснованого на інтеграції інформаційно-комунікаційних інструментів у бізнес-процеси господарської діяльності підприємств галузі з дотриманням вимог узгодженості, кастомізації й предиктивності. Розкрито тренди цифровізації в покращенні якості, цифрові принципи й інструменти забезпечення якості бізнес-

процесів підприємств залізничного транспорту й трансформаційні вектори організаційно-ресурсного забезпечення процесів управління якістю (с. 323-333). Надані пропозиції дозволяють сформуванню системи управління якістю підприємств залізничного транспорту, адекватну вимогам цифрової трансформації суспільства;

**удосконалено:**

- підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, передбачає перегляд системи конкурентних стратегій за рахунок її доповнення стратегіями залежно від зони спрямування стратегічних дій (стратегії глобальної та локальної дії); по-друге, ґрунтується на використанні властивостей когерентності під час остаточного вибору та обґрунтування системи конкурентних стратегій (с. 215-219). Це дозволить досягнути узгодженості стратегічних дій у контурах стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту;

- організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на підтримці ефективних інноваційно-технологічних комунікацій у межах технологічної платформи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі. Розкрито мету, функції та результати її функціонування та визначено тривірневу систему суб'єктів (корпоративний, національний, глобальний) і зміст зв'язків у процесі створення високотехнологічних інновацій для потреб підприємств залізничного транспорту (с. 270-280). Впровадження даної моделі створить технологічні можливості для виробництва інноваційної продукції на потужностях підприємств залізничної галузі і забезпечить формування їхніх технологічних конкурентних переваг на світовому ринку транспортно-логістичних послуг;

- модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничної галузі, яка, на відміну від існуючих, враховує специфіку трансформації організаційно-управлінської структури залізничного транспорту і домінуючий вплив процесів євроінтеграції на формування стандартів якості, впровадження яких розглядається як вихідний етап обґрунтування резервів якості (с. 336-338). Це дозволяє підвищити ефективність процесів управління якістю на підприємствах залізничної галузі;

- методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає в розрахунку інтегрального показника рівня якості транспортної послуги як середньгеометричної із сукупності часткових показників оцінювання технологічних, логістичних, управлінських, організаційних, споживчих складових якості (с. 338-359). Використання цього методичного підходу сприятиме виявленню проблемних місць у системі управління якістю транспортних послуг, розробленню та реалізації ефективних управлінських



рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в мінливих умовах зовнішнього середовища;

- модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, враховує ключові тренди розвитку соціально-трудова відносин, визначає перелік партнерів та їхні стратегічні інтереси, а також інструментарій забезпечення їх соціальної взаємодії з метою формування інтегрованого середовища для досягнення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту (377-390). Впровадження даної моделі дозволить сформувати базис розвитку конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту в умовах корінної трансформації бізнес-середовища;

***отримали подальший розвиток:***

- періодизація трансформації конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту України, у якій, на відміну від існуючих, виділено чотири етапи (формування конкурентного середовища, удосконалення механізмів регулювання конкурентного середовища, розвиток конкурентного середовища, глобальна модифікація конкурентного середовища), що відображають еволюцію інструментарію формування конкурентного середовища підприємств залізничного транспорту та характеризують особливості впливу основних факторів на розвиток конкурентного середовища підприємств галузі (с. 174-177). Виділення характерних особливостей етапів дозволило визначити ключові аспекти сучасного етапу розвитку конкурентного середовища та сформувати дієву систему організаційно-економічних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту;

- концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від існуючих, визначають мету, принципи, суб'єкти і об'єкти управління та розкривають інструментарій формування технологічних конкурентних переваг за такими пріоритетними напрямками, як забезпечення процесів інноваційної конвергентності підприємств галузі і модернізація та інноваційне оновлення техніко-технологічної бази їх виробництв, що дозволить сформувати інноваційно-технологічний базис конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації середовища їх функціонування (с. 232-242);

- класифікація резервів якості на підприємствах залізничного транспорту, яку на відміну від існуючих, доповнено такими ознаками: 1) «інтегрованість» - гіперзв'язані, комплементарні та індивідуалізовані; 2) «ієрархічний рівень управління» - резерви якості виробничих підрозділів, філій, структурних підрозділів, департаментів АТ «Укрзалізниця»; 3) «тип змін» - модернізаційні й конверсійні (перетворюючі); 4) «ступінь спеціалізації» - диференційовані, малодиференційовані й дедиференційовані; 5) «ступінь відповідності» - релевантні, адаптивні, іррелевантні (с. 333-335).

Це дозволяє обґрунтовано підійти до вибору інструментарію забезпечення якості на підприємствах залізничного транспорту;

- категоріальний апарат процесу кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, доповнено авторським визначенням поняття «інтелектуально-кадрова стійкість підприємств залізничного транспорту» як організаційної здатності підприємств залізничного транспорту до якісного забезпечення їхньої діяльності інтелектуально-кадровими ресурсами і створення умов для набуття останніми компетенцій, необхідних для досягнення лідируючих конкурентних позицій на ринку в умовах невизначеності і дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів (368-376). Дане трактування становить теоретичний базис обґрунтування доцільності міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту;

- соціально-компетентнісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової стійкості підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, по-перше, визначає принципи, напрями і завдання формування та розвитку професійних, інтелектуальних, корпоративних, соціальних та інформаційно-цифрових компетенцій персоналу підприємств залізничного транспорту; по-друге, розкриває інструменти корпоративного навчання з метою забезпечення безперервності процесу підвищення компетентності кадрів підприємств залізничного транспорту в умовах посилення мінливості та ризикованості середовища їх функціонування (с. 416-419);

- систематизація факторів деструктивного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, враховує особливості трансформації бізнес-середовища функціонування підприємств галузі і передбачає поділ факторів на фактори ділового, корпоративного та інституційного середовища (с. 72-82). Її врахування дозволило визначитися зі стратегічними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах розвитку мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції.

Вищевикладене дозволяє констатувати, що результати, отримані автором, є новими, представляють собою прирощення знань у сфері забезпечення розвитку залізничного транспорту.

### **Практичне значення отриманих результатів дослідження.**

Значущість основних результатів дисертаційної роботи підтверджується їх застосуванням у діяльності: Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (акт впровадження № 218/05 від 21 травня 2019 р); виробничого підрозділу «Куп'янська дирекція

залізничних перевезень» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 57/к від 23 січня 2019 р.); виробничого підрозділу «Люботинська колійна машинна станція» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 199/к від 18 березня 2019 р.); виробничого підрозділу «Конотопська дистанція колії» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 187/н від 01 лютого 2019 р.); структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 526 від 24 квітня 2019 р.); ПрАТ «Київ-Дніпровське міжгалузеве підприємство промислового залізничного транспорту» (акт впровадження № 775/1 від 21 лютого 2019 р.).

До практичних результатів дослідження слід віднести: концептуальні положення управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту; організаційну модель середовища реалізації процесів інноваційної конвергентності підприємств залізничного транспорту; модель міжсекторного соціального партнерства за участю підприємств залізничного транспорту; концептуальні положення проактивного управління якістю на підприємствах залізничного транспорту; підхід до формування та реалізації системи конкурентних стратегій підприємств залізничного транспорту; методичний підхід до оцінювання якості транспортних послуг підприємств залізничного транспорту.

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління ланцюгами постачання», «Державне регулювання та управління», «Стратегічне управління підприємством», «Конкурентоспроможність підприємства», «Корпоративна логістика», «Економічне управління підприємством», «Конкурентна стратегія підприємств» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 15 квітня 2019 р.

### **Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах.**

Теоретико-методологічні та методичні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України, викладені в дисертації, знайшли достатнє висвітлення в опублікованих за темою дослідження наукових працях. За результатами наукового дослідження Каличевою Н. Є. опубліковано 60 наукових праць, серед яких 8 колективних монографій та 1 одноосібна монографія, 21 стаття у наукових фахових виданнях (з них 14, що входять до наукометричних баз даних), 1 стаття в

зарубіжному науковому виданні (входить до міжнародних наукометричних баз), 2 статті в інших виданнях та 27 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 39,8 друк. арк., з них особисто автору належать 36,3 друк. арк. Результати, отримані в роботі, пройшли належну апробацію на науково-практичних конференціях. Опубліковані праці відображають основний зміст дисертаційної роботи. Кількість праць у повній мірі відповідає вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

### **Структура та зміст дисертаційної роботи.**

Дисертаційна робота логічно структурована, складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 525 сторінок, у т. ч. основний текст займає 393 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 63 рисунками, 8 таблицями та містять 11 додатків. Список використаних джерел налічує 516 найменувань. За змістом, структурою, обсягом, стилем викладання, послідовністю та аргументованістю викладання матеріалів дослідження дисертаційна робота повною мірою відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук та вимогам Міністерства освіти і науки України. Текст викладений чітко, грамотно, виразно, строгою науковою мовою.

Автореферат у повній мірі відображає зміст дисертації, структуру, головні здобутки і положення дисертації.

### **Дискусійні положення та зауваження до роботи.**

Підтверджуючи високий рівень теоретичних та прикладних досліджень, виконаних в дисертаційній роботі, необхідно звернути увагу на недоліки та дискусійні питання, які містяться в тексті дисертації. Основними з них вважаємо такі:

1. Потребує пояснення авторське бачення процесу визначення динамічних конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту, зважаючи на те, що розроблений в дисертації інструментарій, спрямований на їх формування.

2. Розробляючи концептуальні положення забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (с.110, рис. 1.19), автор наводить завдання, реалізація яких підприємствами залізничного транспорту сприятиме формуванню їхніх динамічних здатностей. Слід було б ці завдання згрупувати відповідно до рівнів управління діяльністю

підприємств залізничного транспорту: державний, міжгалузевий та корпоративний.

3. Розкриваючи на с. 280-281 особливості формування та переваги функціонування Центру інноваційних компетенцій, автором не розглядаються аспекти його фінансування. Виникає питання щодо доцільності його утворення, зважаючи на збільшення витрат.

4. При формуванні концептуальних положень управління технологічним розвитком підприємств залізничного транспорту (с. 241, рис. 3.3) доцільно було б вивчити світовий досвід реалізації технологічних перетворень на підприємствах залізничної галузі.

5. Потребує доповнення розкрита на с. 335-336 модель пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю на підприємствах залізничного транспорту з точки зору можливості її застосування, окремо для вантажних та пасажирських залізничних перевезень.

6. Дисертаційне дослідження значно виграло, якби подана на с. 338-359 методика, була підкріплена розрахунками в основному тексті роботи, а не в окремих додатках. Це наочно б підтвердило вагомість отриманих наукових результатів для підвищення рівня якості транспортного обслуговування підприємствами залізничного транспорту.

7. При формуванні системи часткових показників оцінювання якості транспортних послуг (с. 349, рис. 4.14) доцільно було б виокремити поряд із технологічними, логістичними, управлінськими, організаційними та споживчими складовими якості – соціальні та маркетингові складові.

8. П'ятий розділ дисертації розкриває ґрунтовні наукові здобутки щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах соціально-відповідального господарювання. Робота значно виграла, як би автор сформував конкретні заходи щодо забезпечення соціального розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації галузі.

Зазначені дискусійні положення та висловлені зауваження багато в чому обумовлені складністю теми, що досліджується, і визначають можливі напрями подальшої дослідницької роботи автора. В цілому, ці недоліки істотно не знижують загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Каличевої Н.Є., так само, як і цінність наукових розробок дисертанта.

### **Загальний висновок до дисертаційної роботи та відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Каличевої Наталії Євгеніївни «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища» представляє собою закінчене, самостійне дослідження, що виконане на

актуальну тему на високому теоретичному і методологічному рівні, містить ряд положень, що відрізняються науковою новизною.

Приведені наукові результати дозволяють кваліфікувати роботу Каличевої Н.Є. як вирішення важливої науково-прикладної проблеми – обґрунтування концептуальних засад, методологічних положень та методичних підходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України в умовах зміни орієнтирів розвитку бізнесового середовища. Отримані автором результати є достовірними, висновки і пропозиції обґрунтовані, мають практичні і теоретичну цінність. Дисертація є самостійно виконаною завершеною науковою роботою, її мета досягнута. Отримані результати характеризуються науковою новизною та мають практичну цінність.

В цілому, дисертація на тему «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища» відповідає вимогам паспорту спеціальності та пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», а тому її автор, Каличева Наталія Євгенівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності .

**Офіційний опонент:**  
завідувач кафедри економіки та  
організації діяльності суб'єктів  
господарювання Української  
інженерно - педагогічної академії  
МОН України,  
доктор економічних наук, професор



**В. В. Прохорова**

Відпра отримано  
спеціалізованою вченою  
радою № 64.820.05

«12» листопада 2019 р.  
Учений секретар  
Чорнобровка І.В.