

## ВІДГУК

офіційного опонента по дисертаційній роботі Остапюка Бориса Борисовича «Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень», яка подана до захисту в спеціалізовану вчену раду Д.64.820.05 Українського державного університету залізничного транспорту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### **1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.**

В сучасних умовах формування ринкових механізмів господарювання на залізничному транспорті України спостерігається поступова втрата конкурентних позицій вітчизняних залізничних підприємств, як на міжнародному, так і на національному транспортному ринку. Зниження конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту пов'язане як з зовнішніми (загальноекономічна криза в економіці країни, зміна напрямків і структури вантажопотоків), так і внутрішніми причинами, що в сукупності продукують численні ризики і загрози функціонуванню підприємств залізнично галузі.

Неврахування ризиків і недостатня увага до процесів забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту при лібералізації ринку залізничних перевезень створює передумови циклічної кризи, обумовленої як критичним зносом інфраструктури і рухомого складу та його наростаючим дефіцитом, так і незавершеністю реформування залізничної галузі, що стримує притік інвестицій і впровадження інновацій.

Попередження проявів кризи потребує розроблення нових підходів щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту як обов'язкової умови досягнення їх сталого розвитку.

Все це визначає доцільність та актуальність обраної Остапюком Б. Б. теми дисертації та проведеного дослідження.

Поряд з існуючими дослідженнями та пропозиціями науковців щодо забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту дисертаційна робота Остапюка Б. Б. відрізняється

новим підходами до вирішення означеної проблеми, що ґрунтуються на врахуванні активізації процесів лібералізації в залізничній галузі.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Державної цільової програма реформування залізничного транспорту на 2010 – 2019 роки (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390).

Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження використано при виконанні наукових досліджень Національного авіаційного університету за темою «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287), де розроблено організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Аналіз поданої до захисту дисертації, автореферату та публікацій дисертанта дозволяє дійти висновку щодо наукової обґрунтованості і достовірності викладених у них результатів, що забезпечується за рахунок: актуалізації вибору та чіткого визначення об'єкту та предмету дослідження, мети і завдань дисертаційної роботи, застосування загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (порівняльного аналізу і графічного методу, систематизації і класифікації, моделювання, абстрагування і логічного аналізу, експертної оцінки); вивчення дисертантом широкого кола теоретичних і методичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних авторів щодо управління економічною безпекою підприємств; врахування положень законодавчої і нормативної бази у сфері економіки залізничного транспорту, використання даних Державної служби статистики України,

матеріалів українських і зарубіжних періодичних друкованих видань.

Структура дисертації є логічною, в ній чітко визначена теоретична та практична складові. Зміст роботи повною мірою розкриває встановлену науково-прикладну проблему.

Про значний рівень обґрунтованості положень дисертації дозволяють стверджувати нижче зазначені її теоретичні та прикладні розробки, пропозиції і висновки.

Аналіз нормативного-правових засад і реформаційних заходів становлення вітчизняного залізничного транспорту в умовах формування ринкової економіки в Україні (стор. 26-54) дозволив дисертанту розкрити періоди трансформації інституційного забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту в межах яких визначено інституційні прогалини в системі нормативно-правового забезпечення реалізації процесів реформування підприємств залізничної галузі та ідентифіковано ключові загрози їх розвитку (стор. 55-58). Визначено, що період 2012-2018 роки характеризуються недосконалістю механізму затвердження фінансових планів розвитку підприємств залізничного транспорту; посиленням негативного впливу бюрократизації і централізації на процеси узгодження стратегій і програм їх розвитку; невиконанням державою затверджених заходів підтримки розвитку залізничної галузі; штучним уповільнення заходів з реформування галузі; декларативним характером реалізації заходів з реформування галузі тощо. (стор. 55).

З'ясування тенденцій розвитку, сучасного стану і результатів функціонування підприємств залізничного транспорту за ключовими напрямками їх діяльності (стор. 58-82) дозволило зробити висновки щодо наростання внутрішньогалузевих кризових явищ і посилення зовнішніх викликів їх сталому функціонуванню. За таких умов, як вірно вказує автор, існує гостра необхідність максимального врахування спектру загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, зумовлених як поглибленням внутрішньогалузевих проблем, так і зміною їх конкурентних позицій на ринку транспортних послуг. Зазначене стало підґрунтям для виявлення і систематизації загроз розвитку підприємств залізничного транспорту за такими групами, як внутрішньосистемні загрози в розрізі

бізнес-напрямів діяльності підприємств залізничної галузі та позасистемні загрози, викликані лібералізацією ринку залізничних перевезень (стор. 83-84).

Беручи до уваги перелік та вагомість загроз розвитку підприємств залізничного транспорту розкрито сутнісно-змістовну характеристику поняття «економічна безпека підприємства» (стор. 85-90) і визначені складові економічної безпеки підприємств залізничної галузі, серед яких організаційно-управлінська, виробничо-експлуатаційна, фінансово-інвестиційна, інтелектуально-кадрова, інформаційно-цифрова, соціально-екологічна, маркетингово-комунікаційна, конкурентно-партнерська та інституційно-адаптивна безпека (стор. 91-96).

Розуміючи переваги системного управління економічною безпекою дисертантом визначено об'єкти, суб'єкти, принципи, мету, завдання і склад інструментів системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (стор. 98-117). Зважаючи на стратегічну архітектуру АТ «Укрзалізниця» структуровані об'єкти управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що дозволило розробити механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який послідовно реалізується на їх стратегічному, тактичному і оперативному рівнях шляхом визначення специфічних цілей, завдань, процесів й методів управління економічною безпекою (стор. 118-121).

Врахування ключового значення діагностики в процесі забезпечення ефективності управління економічною безпекою підприємств залізничної галузі та вивчення підходів до її проведення (стор. 121-129) стало підґрунтям для розроблення пропозицій автора щодо удосконалення діагностичних процедур. Зокрема зауважено, що наявні недоліки в роботі підприємств залізничного транспорту продукують його вразливості в умовах поширення проявів кризи в економіці України і в тому числі в залізничній галузі в період 2009-2018 роки (стор. 130-132). На основі зазначеного проведено оцінювання вразливості основної (експлуатаційної) діяльності підприємств залізничного транспорту, яке вказало на критичний рівень їх системних проблем (стор. 133-137). З огляду на активізацію конкурентної боротьби на транспортних ринках і зростання загроз

конкурентних відносин запропоновано технологію діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що орієнтована на вирішення проблем бізнес-сегментів підприємств залізничного транспорту (стор. 137-138). Розроблено підхід до визначення рівнів економічної безпеки підприємств залізничного транспорту за видами діяльності, де інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту розраховано як середньозважену величину за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна діяльність, соціально-екологічна діяльність (стор. 138-143).

Необхідність забезпечення ефективності управління економічною безпекою в довгостроковому періоді визначила вагомість вирішення завдань розроблення й реалізації стратегії економічної безпеки. Розкрито зміст і алгоритм формування стратегії управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту (стор. 143-149) і надано пропозиції щодо варіантів альтернативних дій, які визначено відповідно до можливих цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі і представлені такими базовими сценаріями, як антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний, і перехідними сценаріями, серед яких антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний (стор. 149-151). Розкрито інструментарій сценаріїв, що дозволяє з'ясувати перспективні для впровадження заходи із забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (стор. 151-167).

Зважаючи на незавершеність реформаційних процесів в залізничній галузі та появу внутрігалузової конкуренції зроблено висновок, що забезпечення виробничої безпеки підприємств залізничного транспорту потребує кардинальних змін процесу надання транспортно-логістичних послуг. Для повноцінної участі і забезпечення високої якості послуг залізничних підприємств розроблено комплементарний підхід до організації взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання транспортно-логістичних послуг (стор. 170-179). Визначено, що переваги комплементарного підходу реалізуються через

інформаційно-комунікаційну єдність, взаємодоповнюваність інтегрованих транспортно-логістичних послуг, а також синхронізацію техніко-технологічних аспектів бізнес-співпраці підприємств залізничного транспорту з його основними партнерами на ринку залізничних перевезень (стор. 180-183).

На основі розкриття першочергової ролі персоналу в забезпеченні економічної безпеки і беручи до уваги актуальність нівелювання наявних кадрових загроз в управлінні підприємствами залізничного транспорту (стор. 173-194) дисертантом досліджено трансформацію завдань управління персоналом в умовах цифровізації економіки (стор. 195-205) та розроблено систему формування кадрового резерву, яка орієнтована на розвиток цифрових компетенцій персоналу через впровадження комплексу технологій та інструментів формування висококваліфікованого персоналу спроможного до виконання виробничих завдань відповідно до стратегічних пріоритетів цифрової трансформації залізничних підприємств (стор. 206-208).

З огляду на поширення використання інформаційно-комунікаційних засобів і технологій в діяльності підприємств залізничного транспорту (стор. 208-215) і зростання загроз у сфері інформаційної безпеки автором запропоновано важливий напрямок вирішення означеної проблеми через розвиток культури інформаційної безпеки (стор. 216-223). Зважаючи на етичний контекст управління інформаційною безпекою розроблено підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту. Розкрито функції, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки (стор. 224-227).

За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Остапюка Б. Б. можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими та достовірними.

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

Дисертаційна робота Остапюка Б. Б. відзначається творчим характером

та містить результати, що характеризуються науковою новизною.

Наукова новизна одержаних здобувачем результатів полягає у наступному:

**удосконалено:**

- механізм управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, який побудовано з урахуванням особливостей економічних інтересів як об'єктів управління економічною безпекою і можливості керування компонентами економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту на різних рівнях їх стратегічної архітектури. Визначено цілі, завдання, процеси і методи управління економічною безпекою на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях підприємств залізничного транспорту (стор. 109-110, стор. 119-121);

- підхід до діагностики економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від відомих, полягає в оцінюванні їх вразливості (стор. 129-137) і визначенні рівнів економічної безпеки підприємств галузі за видами їх діяльності та розрахунку інтегрального показника економічної безпеки як середньозваженої величини за такими складовими, як пасажирські перевезення, вантажні перевезення, інфраструктура, виробництво і сервіс, фінансово-інвестиційна і соціально-екологічна діяльність (стор. 138-143);

- організаційні засади управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які, на відміну від відомих, ґрунтуються на комплементарному підході до взаємодії АТ «Укрзалізниця» з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень під час надання інтегрованих транспортно-логістичних послуг (стор. 176-183);

- систему формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх кадрової безпеки, що враховує вплив розвитку цифрових компетенцій персоналу на формування якісного кадрового потенціалу (стор. 206-208);

- періоди розвитку інституційного забезпечення функціонування підприємств залізничного транспорту, які відрізняються від відомих тим, що: по-перше, враховують еволюцію зміни характеру конкурентних відносин у залізничній галузі; по-друге, визначають інституційні прогалини

в системі нормативно-правового забезпечення процесів реформування підприємств залізничної галузі (стор. 55-58);

**набули подальшого розвитку:**

- теоретичні положення щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, які розкривають базові (антикризовий, адаптивний, комунікаційний, прогресивний) і перехідні (антикризово-адаптивний, адаптивно-комунікаційний, комунікаційно-прогресивний) сценарії її реалізації, що визначені відповідно до цільових параметрів функціонування підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі (стор. 149-150);

- систематизація загроз розвитку підприємств залізничного транспорту, яка відрізняється від існуючих підходів виділенням внутрішньосистемних загроз за бізнес-напрямами діяльності підприємств галузі і позасистемних загроз, зумовлених лібералізацією ринку залізничних перевезень (стор. 83-84);

- підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту, який розкриває функції культури, основні етапи формування, методи розвитку, базові компоненти, сфери прояву (бізнес-сферу, внутрішньокорпоративну), а також рівні управління культурою інформаційної безпеки (стор. 218-227).

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

Розроблені в дисертації теоретико-методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегічних і поточних планів та розроблення практичних заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Сукупність отриманих наукових положень доведено до рівня методичних рекомендацій і прикладного інструментарію, практичне застосування яких дасть змогу покращити ефективність процесів управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема положення щодо використання інструментарію механізму управління економічною безпекою впроваджено в діяльність



СП «Харківська автобаза» РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 23/02 від 26 лютого 2019 р.), підхід до формування та розвитку культури інформаційної безпеки підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність філії «Панютинський вагоноремонтний завод» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №22/03 від 19 березня 2019 р.), пропозиції щодо діагностики економічної безпеки впроваджено в діяльність ВП «Куп'янська дирекція залізничних перевезень» РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 219/03 від 28 березня 2019 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економічна безпека підприємства», «Економічна розвідка та безпека бізнесу», «Антикризове управління підприємством», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Конкурентоспроможність підприємства» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 21 травня 2019 р.

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

Теоретичні положення та методичні рекомендації, викладені в дисертації, знайшли достатнє висвітлення в опублікованих за темою дослідження наукових працях. Основні положення дисертації опубліковані у 16 наукових праць, серед яких 1 колективна монографія, 7 статей у наукових фахових виданнях (входять до наукометричних баз даних) і 8 матеріалів і тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 4,85 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,75 друк. арк.

Кількість праць у повній мірі відповідає вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи були оприлюднені автором на 6 міжнародних і 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст автореферату не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

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

Дисертаційна робота Остапюка Б. Б. складається з анотації, вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 282 сторінок, у т. ч. основний текст займає 204 сторінок. Матеріали дисертації містять 37 рисунків, 27 таблиць та 6 додатків. Список використаних джерел налічує 274 найменувань.

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження, її оформлення відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми.

Оформлення дисертації та автореферату Остапюка Б. Б. відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми.

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

Слід відзначити достатньо високий рівень теоретичних та прикладних досліджень виконаних в роботі, але слід зауважити, що мають місце деякі недоліки та дискусійні питання. Основні з них зводяться до такого:

1 При розгляді структури економічної безпеки підприємств залізничного транспорту за функціональними елементами (стор. 92-95), автор не виділяє її правову і силову складову. Однак загрози і превентивні заходи даних напрямів мають безпосередній вплив на рівень економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що потребує їх більш детального вивчення.

2 Потребує пояснення, чому на оперативному рівні механізму управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту

(рис. 2.5, стор. 119) автором запропоновано аналізувати і оцінювати тільки техногенні й людські ризики та не враховано інші види внутрішніх ризиків підприємств.

3 Було б доцільно поряд з розкриттям існуючих підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств (стор. 125-128) проаналізувати та визначити переваги і недоліки пропонуємих науковцями методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Це спряло б підвищенню обґрунтованості пропозицій автора щодо визначення рівня економічної безпеки.

4 Пропозиція автора щодо оцінювання вразливості підприємств залізничного транспорту (стор. 129-137) потребує більш детальної аргументації. Адже не вказано, які саме недоліки функціонування підприємств залізничної галузі формують вразливість.

5 Надаючи характеристики заходам фінансової санації, які наразі реалізуються на підприємствах залізничного транспорту (стор. 154-156), було б доцільно визначити перспективні для впровадження заходи їх фінансового оздоровлення.

6 При розкритті заходів комунікаційного сценарію стратегії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту автор позитивно характеризує здійснення закупівель через електронний майданчик ProZorro (стор. 163). Однак робота мала б ще більше переваг, якби було визначено наявні недоліки електронних закупівель в системі залізничного транспорту і напрями їх вирішення.

7 Розкриваючи у п. 3.2. кадрову складову економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, автору дисертації слід було зупинитися і на кадрових ризиках, які обумовлені процесами лібералізації та розвитку конкурентного середовища.

Зазначені зауваження не знижують загальний досить високий науковий рівень дисертаційної роботи.

## **8. Загальний висновок**

Сукупність результатів дисертаційної роботи Остапюка Бориса Борисовича «Управління економічною безпекою підприємств залізничного

транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень» вирішує науково-прикладну проблему, яка полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень.

В цілому в роботі слід визначити виконаними вимоги, що ставляться до дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Актуальність теми обґрунтовано, мету, завдання та предмет дослідження чітко визначено. Висновки і рекомендації, які сформульовані автором, відзначаються науковою новизною і мають практичну значущість.

Належний науково-теоретичний рівень, аргументованість і достовірність отриманих висновків і рекомендацій, ступінь наукової новизни дають підстави для висновку, що дисертація Остапюка Бориса Борисовича на тему «Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень» відповідає вимогам пунктів 9, 11, 12, 13 «Порядку присудження наукових ступенів» (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013р. №567 ), а тому її автор Остапюк Б. Б. заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
інноваційного підприємництва  
та міжнародних економічних відносин

Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут»



**Посохов І. М.**

Від ~~20~~ отримано  
спеціальною особою  
радою Д 04.820.05  
20 листопада 2019  
Учений секретар  
Чорнобровка І. Б.