

## **ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційну роботу

**Федотової Ірини Володимирівни**

**«Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту»**, яка подана 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)

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

На сучасному етапі розвитку економіки автомобільний транспорт відіграє важливу роль у забезпеченні виробничих і міжрегіональних зв'язків господарюючих суб'єктів і населення, регулювання сфери обігу товарів, робіт і послуг. Підвищення ефективності функціонування та життєздатності підприємств автомобільного транспорту є найважливішим соціально-економічним завданням. Фундаментом стабільності і зростання економіки України в ринкових умовах є життєздатність окремих підприємств, зокрема автомобільного транспорту. Управління життєздатністю підприємств пов'язано з вирішенням сукупності питань прогнозування, планування, гнучкості, адаптації, забезпечення ефективного функціонування і розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зміна умов ведення господарської діяльності в ринковому середовищі, ескалація кризових явищ в економіці, зменшення обсягів виробництва та відповідно обсягів перевезень транспортом, недосконалість законодавчої бази України, а також незабезпеченість АТП науково обґрунтованими теоретико-методологічними засадами та методичними рекомендаціями з проблеми управління життєздатністю підприємств, які дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, висувають ряд завдань, вирішення яких дозволило б вітчизняним підприємствам автомобільного транспорту зміцнити своє становище. Жорсткість конкурентної боротьби призводить до того, що ключове значення для визначення ефективності менеджменту набуває життєздатність

підприємства як комплексна характеристика комерційного успіху підприємства, для забезпечення якої потрібна швидка і адекватна реакція менеджменту на динамічні зміни економічного середовища. З огляду на зазначене вище, звернення автора дисертації до розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища вказує на своєчасність та актуальність дослідження.

Основні положення і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є складовими науково-дослідних робіт та науково-дослідних тем Харківського національного автомобільно-дорожнього університету: «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку підприємств автомобільного транспорту» (номер державної реєстрації 0116U000952), де автором було удосконалено концептуальні положення інтегрованої логістики підприємства; «Соціально-економічні проблеми функціонування і розвитку автомобільного транспорту» (номер державної реєстрації 0117U005212), де автором було визначено основні рівні та структура взаємовідносин підприємства з партнерами на основі метасистемного підходу; «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U000639), де автором було запропоновано багаторівневу модель логістичної системи, розроблену з використанням принципів побудови життєздатних систем; «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U103270), де автором було удосконалено теоретичні засади обґрунтування польової природи організаційної культури.

Зазначене підтверджує актуальність дисертаційного дослідження Федотової І.В., яка присвятила його розробленню теоретико-методологічних, концептуальних засад і методико-прикладних положень з управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища.

Мета дисертаційної роботи відповідає її назві, завдання повною мірою розкривають перелік того, що необхідно вирішити для досягнення мети.

Об'єкт та предмет дослідження визначено коректно.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, їх достовірність та наукова новизна**

Аналіз поданої до захисту дисертації, автореферату та публікацій Федотової І.В. дозволяє дійти висновку щодо наукової обґрунтованості і достовірності викладених у них результатів, що забезпечується за рахунок актуалізації вибору та творчого використання наукових підходів, системного вивчення та узагальнення результатів наукових розробок вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань управління життєздатністю підприємств, логічного викладення та аргументованого подання отриманих наукових результатів, ретельного вибору та критичного осмислення значної кількості використаних джерел.

Підтвердженням наукової обґрунтованості та достовірності результатів дисертаційної роботи є впровадження її положень в практичну діяльність підприємств автомобільного транспорту, а також апробація на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура дисертації є логічною, в ній чітко визначена теоретична, методологічна 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. Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком здійснених автором досліджень.

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено системний підхід до розвитку теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. Висновки та рекомендації є достовірними, логічно обґрунтованими шляхом використання відповідних загальних та спеціальних методів проведення дослідження: порівняльний аналіз і графічний метод, системний підхід, абстрагування і логічний аналіз, індукції та дедукції, структурно-рівневий підхід, хвильовий підхід, категоріальний метод дворівневого тріадичного дешифрування базового поняття, морфологічного аналізу та синтезу, узагальненої функції бажаності, таксономічний аналіз, метод радара, аналізу ієрархій.

До основних наукових положень, рекомендацій, що дають підстави присвоїти дисертанту наукового ступеня доктора економічних наук слід віднести:

***Вперше:***

1. Розроблено просторово-динамічний підхід до розвитку життєздатних підприємств, що базується на моделі еволюції життєздатної системи з точки зору хвилеподібного характеру розвитку (с. 92-109). Цей підхід є консолідовано-інструментальним базисом для визначення розвитку підприємств у стратегічному періоді.

2. Обґрунтовано концептуальні основи управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту на засадах сталого розвитку і холістичного підходу (с. 110-126). Це сприятиме розробці інноваційних підходів і методів управління життєздатністю підприємства, забезпечуючи ефективність роботи та формування стратегічних переваг на конкурентних ринках.

3. Запропоновано адаптивно-орієнтовану систему управління життєздатністю підприємства на основі кібернетичного підходу (с. 171-179). Це дає змогу менеджерам комплексно управляти життєздатністю підприємства, підвищувати його адаптивні якості, забезпечувати стійке функціонування та сталий розвиток;

***Удосконалено:***

4. Теоретичний базис дослідження через уточнення сутності понять «життєздатність підприємства» та «управління життєздатністю підприємства» на підставі категоріального методу дворівневого тріадичного дешифрування (с. 35-56), що дало можливість доповнити етимологічно-семантичну складову теоретико-методологічних засад управління життєздатністю підприємств.

5. Багаторівневу рекурсивну модель життєздатної системи підприємства, що базується на концепції життєздатних систем, структурно-рівневого і метасистемного підходів (с. 56-92), що дозволяє топ-менеджменту підприємства генерувати, узгоджувати і коригувати рішення щодо функціонування підприємства.

6. Науково-практичний підхід до створення інтегрованої системи маркетинг-логістики автотранспортного підприємства (с. 179-189). Це дозволяє здійснити моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, об'єднати зусилля керуючого персоналу підприємства, його структурних підрозділів і логістичних партнерів для наскрізного управління основними потоками.

7. Теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства, який базується на позиціюванні взаємодії культурних полів різних рівнів та таксономічному аналізі показників сприйняття корпоративної культури керівниками, підлеглими та суб'єктами економічного середовища підприємства (с. 342-364). Це дозволяє визначити рівень корпоративної культури з точки зору задоволення комунікаційних інтересів всіх груп суб'єктів процесу, що є основою удосконалення та підтримки її оптимального рівня в аспекті забезпечення ціннісно-орієнтованих механізмів життєздатності підприємства.

8. Методичні засади оцінки екологічної безпеки автотранспортного підприємства (с. 304-316), які забезпечують відповідний рівень екологічної безпеки та дозволяють більш обґрунтовано формувати стратегію екологічної безпеки підприємства, активізувати функціонування підприємств на засадах сталого розвитку;

9. Інтегрований науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства, який охоплює систему показників, згрупованих за напрямками: стійкість внутрішніх підсистем, корпоративна культура, відносини з внутрішніми та зовнішніми партнерами, екологічна безпека (с. 367-377). Це дає змогу розглянути взаємодії підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищах як інструмент забезпечення життєздатності, та дозволяє забезпечити співставність, порівнянність, співмірність результатів оцінки і створює аналітичне підґрунтя для інтегрованого оцінювання життєздатності підприємства;

***Отримали подальший розвиток:***

10. Теоретико-методологічні засади формування технології взаємодій підприємства з партнерами в соціально-економічному просторі з позиції квантово-релятивістського та хвильового підходів (с. 244-260), що дає змогу

дослідити економічні закономірності польових взаємодій автотранспортного підприємства з партнерами, визначити їх структуру та фактори впливу, а також виокремити підприємства, які формують потужні поля за рахунок власних конкурентних переваг і консолідують більше суб'єктів взаємодії.

11. Науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами (як внутрішніми, так і зовнішніми) з використанням методу узагальненої функції бажаності, матриці діагностики і методу радара (с. 260-281). Це дозволяє комплексно оцінити рівень відносин зі всіма типами партнерів, групувати їх за рівнем відносин, обирати ключових партнерів, розробляти стратегії взаємовідносин, формувати індивідуальні відносини з ключовими партнерами;

12. Методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування автотранспортного підприємства (с. 284-304), що дозволяє керівникам підприємства враховувати всі визначальні складові функціонування автотранспортного підприємства та ідентифікувати рівень його стійкості в разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов;

13. Теоретико-методичні основи еколого-інноваційного управління автотранспортним підприємством, які базуються на використанні сценарного підходу, що зумовлює вибір пріоритетних напрямів упровадження екологічних інновацій на підприємстві і формування портфеля інноваційних проєктів (с. 316-342). Це дозволяє співставляти бажання і можливості з реалізації інноваційних проєктів у різних бізнес-процесах, підвищувати екологічну безпеку автотранспортного підприємства;

14. Методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства, які ґрунтуються на поєднанні базово-орієнтованих параметрів функціональних стратегій (стійкості, екологічної безпеки, корпоративної культури, взаємовідносин з партнерами) (с. 377-407). Це дає можливість забезпечити узгодженість стратегій за різними напрямками та сформувати корпоративну стратегію життєздатності підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, що регламентують діяльність автомобільного транспорту, наукові напрацювання провідних вітчизняних і зарубіжних учених, монографічні дослідження фахівців з питань забезпечення життєздатності підприємств,

звіти та дані фінансової та статистичної звітності підприємств автомобільного транспорту, ресурси Інтернету.

Полегшує сприйняття роботи насиченість ілюстративним та табличним матеріалом, що свідчить про достатню обґрунтованість наукових положень і результатів. За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Федотової Ірини Володимирівни можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими та достовірними.

### **3. Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів**

Наукова цінність поданої до захисту дисертаційної роботи визначається поглибленням існуючих теоретичних основ та розробленням нових методологічних, концептуальних засад і удосконаленням методичних положень щодо управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту. Теоретичні положення та рекомендації, розроблені у дисертації, дозволяють науково обґрунтовано підійти до підтримання, забезпечення та розвитку життєздатності підприємств автомобільного транспорту. Теоретико-методологічні положення дослідження використовуються у навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету при викладанні дисциплін «Менеджмент організації», «Управління ланцюгами постачань», «Проектування логістичних систем», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг взаємодії АТП з партнерами», «Управління інноваціями», «Корпоративне управління», «Управління персоналом» і при виконанні випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується довідкою впровадження № 2061/18 від 10 вересня 2020 р.

Практична значущість результатів дослідження полягає в обґрунтуванні в дисертації теоретичних висновків, методичних підходів і практичних рекомендацій, які можуть бути використані у процесі управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту в умовах мінливого середовища. Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема, науково-методичний підхід до поліструктурної оцінки рівня життєздатності підприємства було використано і впроваджено у

діяльність ТДВ «Харківське АТП-16363» (довідка № 164 від 27 січня 2020 р.); науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин АТП з партнерами впроваджено у діяльність ПрАТ «Харківське АТП-16355» (довідка № 103 від 11 лютого 2020 р.); методичний підхід до визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП застосовуються у діяльності ТОВ «Сумське АТП 15954» (довідка № 187 від 20 лютого 2020 р.); теоретико-методичний підхід до оцінки корпоративної культури підприємства використовується в роботі ПрАТ «ХТЗ» (довідка № 78/1068 від 03 березня 2020 р.); методичні засади оцінки екологічної безпеки АТП використано в роботі ТОВ «Автосервіс-2227», м. Харків (довідка № 193 від 11 березня 2020 р.).

Крім того, авторські права на результати дисертаційної роботи підтверджені свідоцтвами про реєстрацію авторського права, виданими Державною службою інтелектуальної власності України (№ 67266 від 15 серпня 2016 р.), Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (№89740 від 12 червня 2019 р.) та Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (№ 98163 від 16 червня 2020 р.).

#### **4. Повнота викладу результатів дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Основні положення і висновки дисертаційної роботи Федотової Ірини Володимирівни викладено у 53 наукових працях, серед яких 1 одноосібна монографія та 1 колективна монографія, 27 статей у наукових фахових виданнях (з них 20 - у виданнях, що входять до наукометричних баз даних), 3 статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних (з них 2 включені до міжнародної наукометричної бази SCOPUS), 2 статті в інших виданнях та 19 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 52,47 друк. арк., з них особисто автору належать 45,42 друк. арк.

Кількість праць повною мірою відповідає вимогам до публікацій основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи були оприлюднені автором на міжнародних науково-практичних конференціях.



## **5. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Федотової Ірини Володимирівни складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 576 сторінок, у т.ч. основний текст займає 367 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 106 рисунками, 102 таблицями та містять 11 додатків. Список використаних джерел налічує 584 найменування.

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.

Дисертаційна робота Федотової Ірини Володимирівни за рівнем наукової новизни, змістом, логікою викладення матеріалу, узагальнюючими висновками та пропозиціями є завершеним та самостійним науковим дослідженням, виконана в межах визначеної за паспортом спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Оформлення дисертаційної роботи відповідає встановленим вимогам до наукових робіт, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Виклад матеріалу дисертації загалом подається обґрунтовано, розділи дисертаційної роботи взаємопов'язані між собою, висновки й пропозиції логічно випливають зі змісту дисертації. Авторські пропозиції та рекомендації, методологічні положення та методичні підходи і наукові розробки, представлені в дисертаційній роботі, деталізовані здобувачем і в більшості доведені до можливості практичного використання.

Зміст автореферату та його структура, повністю відповідають основним положенням, висновкам і рекомендаціям дисертації. Автореферат не містить інформації, що відсутня у дисертаційній роботі.

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

Слід відзначити достатньо високий рівень теоретичних та прикладних

досліджень виконаних в роботі, але необхідно вказати, що мають місце деякі недоліки та дискусійні питання. Основні з них зводяться до такого:

1. Було б доречним більше уваги приділити етапам розвитку життєздатних підприємств в моделі еволюції життєздатної системи (рис. 1.13, с. 106-109), тобто навести пропозиції щодо встановлення відповідного етапу розвитку такої системи.

2. Досліджуючи тенденції та перспективи розвитку транспортної галузі (с. 129-139), автор висвітлює основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення. Доцільно було б конкретизувати та виділити ті шляхи, які дозволять розвинути саме життєздатність підприємств автомобільного транспорту, оскільки подана інформація носить загальний характер.

3. Потребує пояснення дисертантом, чому при виділенні рівнів підтримання життєздатності на засадах сталого розвитку (с. 118-119, рис. 1.16 та рис. 1.17) автор запропонувала міжнародний, національний, регіональний та галузевий рівні, а вже при формуванні моделі впливу зовнішніх факторів на життєздатність підприємства (с. 212-214, рис. 3.3), розглядалися тільки міжнародний, національний, регіональний рівні, та не приділено зовсім уваги галузевому рівню.

4. На с. 210-219 дисертації (табл. 3.1 та 3.2) автором розглянуті групи екзогенних та ендегенних факторів, що впливають на життєздатність підприємства. Робота виглядала б значно краще якби дисертантом в межах кожної з виділених груп було наведено форс-мажорні фактори.

5. Розвинені автором науково-методичні аспекти оцінки взаємовідносин автотранспортного підприємства з партнерами (с. 260-281) доцільно було б розглянути окремо для сфери вантажних та пасажирських перевезень.

6. Для наочного підтвердження результатів при проведенні оцінки та вибору альтернатив інноваційних проєктів для формування портфеля екологічних інновацій АТП, автор в основному тексті роботи наводить велику кількість розрахунків (с. 333-340). На наш погляд доцільно було їх винести у додатки.

7. При формуванні механізму реалізації управлінських рішень щодо підтримки життєздатності автотранспортного підприємства (с. 407-420),

доцільно було б не лише зазначити рекомендації щодо зміни організаційної структури підприємства, а й навести приклад реорганізації організаційної структури управління відповідно до нових вимог ринкового середовища на прикладі певного АТП.

8. Запропоновані дисертантом методичні засади розробки стратегії життєздатності підприємства (с.377-407) потребують більш глибокої деталізації щодо формування та вибору стратегічних альтернатив за всіма видами функціональних стратегій. Це необхідно для більш ґрунтовної розробки стратегічних та тактичних планів розвитку життєздатних підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища.

9. При розробці методичних засад оцінки рівня життєздатності цікаво було б дослідити як розмір АТП впливає на рівень його життєздатності. Тому що легко уявити, що чим потужніше та масштабніше підприємство, тим краще воно виживає в мінливому середовищі. І, навпаки, чим менше АТП, тим більше воно зазнає руйнівних впливів. І яка та мінімальна межа розміру АТП, коли воно вже зможе забезпечити свою стійку життєздатність.

10. В якості об'єкта експериментального дослідження було обрано ПрАТ «АТП-16355». На наш погляд було б доцільно обґрунтувати даний вибір АТП та зробити більшу репрезентативну вибірку підприємств.

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

## **7. Загальний висновок**

Дисертаційна робота Федотової Ірини Володимирівни «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту» являє собою закінчене, самостійне дослідження, що виконане на актуальну тему, на високому теоретичному та методологічному рівні, містить низку положень, що відрізняються науковою новизною. Наведені наукові результати дозволяють класифікувати роботу Федотової І.В. як таку, що містить вирішення важливої науково-прикладної проблеми - розроблення теоретичних і методологічних засад, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту із урахуванням динамічної зміни

бізнес-середовища.

В цілому в роботі слід визначити виконаними вимоги, що ставляться до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора 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 Федотової Ірини Володимирівни на тему «Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту» відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 із доповненнями і змінами, та іншим нормативним вимогам, які висуваються до докторських дисертаційних робіт, а тому її автор Федотова Ірина Володимирівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Національного транспортного  
університету

О.М. Ложачевська

ПІДПИС САРІ  
Вчений секретар і Національного  
Транспортного Університету  
проф. Мельниченко О.І.



Відзив отримано  
спеціалізованою вченою  
радою № 64.820.05  
23 листопада 2017 р.  
Учений секретар  
Чорнобровка І.В.