

ДО СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ  
Д 64.820.05 УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

**ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційну роботу

**Обруч Ганни Володимирівни**

**«Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації»**, 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 сьогоднішній день підприємства залізничного транспорту України переживають найскладніший період власного розвитку: з одного боку, суттєво обмежує їх стале зростання наростання кризових явищ у результаті відтермінування стратегічно значущих реформ, а з іншого – глобальні трансформації, викликані зміною технологічного укладу і розгортанням процесів цифровізації, диктують потребу в адаптації вітчизняних підприємств залізничної галузі до нових трендів інноваційного зростання залізничних компаній. Ускладнює ситуацію і те, що протягом багатьох років ігнорувалися фундаментальні потреби підприємств залізничного транспорту і як наслідок наразі має місце прогресуюче старіння основних фондів, скорочення інноваційного та інвестиційного потенціалу, погіршення якості залізничних перевезень, втрата професійного кадрового ядра, здатного до реалізації якісних інноваційних змін у галузі.

Для вирішення проблеми економічного занепаду підприємств залізничного транспорту і підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг необхідно забезпечити збалансоване зростання підприємств галузі на основі застосування цифрового інструментарію трансформації їх бізнес-моделі і модернізації послуг, бізнес-процесів та компетенцій персоналу. Саме вирішенню зазначених питань і присвячена дисертаційна робота Обруч Г. В., в якій розроблено теоретико-методологічні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової перебудови середовища їхнього функціонування.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної

транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015).

Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок Харківського національного університету будівництва та архітектури в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки за темою «Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін» (номер державної реєстрації 0118U001941), де автором ідентифіковано та систематизовано фактори деструктивного впливу на діяльність підприємств залізничного транспорту в контексті реалізації цифрових змін у світовій залізничній галузі.

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

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи отримані в результаті використання системи загальнонаукових, спеціальних методів і прийомів дослідження, а саме: порівняльного аналізу і графічного методу, систематизації і класифікації, системного підходу, моделювання, абстрагування і логічного аналізу, морфологічного аналізу, аналогії та екстраполяції, експертного та розрахунково-аналітичного методів.

Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком здійснених авторкою досліджень. Зміст дисертації Обруч Г. В. свідчить про достатнє володіння дисертанткою методами економічних досліджень, що дозволило їй здійснити глибокий аналіз факторів, закономірностей та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту, проблем їхнього функціонування, розширити наукові знання щодо цифрової перебудови базових галузей економіки України, зокрема залізничного транспорту, і розробити дієвий теоретико-методологічний базис збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Дослідження насичене ілюстративним та табличним матеріалом, що полегшує сприйняття роботи, а також свідчить про обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, зроблених авторкою.

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

Дослідження тенденцій і закономірностей трансформації сучасного економічного середовища (стор. 44-54), а також розкриття особливостей цифровізації соціально-економічних систем (стор. 55-81), надало змогу авторці встановити домінування тренду цифровізації в економіці та суспільстві і розкрити можливості та загрози цифрової трансформації бізнес-суб'єктів в аспекті забезпечення їх сталого розвитку (стор. 82-85).

На основі аналізу світової практики реалізації цифрових змін у залізничній галузі (стор. 86-98) і вивчення досвіду цифрової модернізації діяльності вітчизняних підприємств залізничного транспорту (стор. 99-104) дисертанткою виявлено глобальні передумови цифровізації та основні напрями впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничної галузі (стор. 105-108). Зазначене дозволило авторці дійти висновку, що наразі відбувається кардинальна зміна принципів господарювання бізнес-суб'єктів і формування доповненого реального і віртуального середовища їх розвитку. Дисертанткою встановлено, що з метою забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах перебудови середовища їх функціонування необхідно активізувати процеси втілення ініціатив, спрямованих на цифрову трансформацію бізнес-моделі і цифрову модернізацію послуг, бізнес-процесів та компетенцій персоналу.

Встановлено, що цифровий інструментарій розвитку підприємств залізничного транспорту виконує низку важливих функцій щодо адаптації, оптимізації, віртуалізації, інтеграції, капіталізації, інтенсифікації, модернізації і трансформації діяльності підприємств залізничної галузі до вимог глобального середовища їх функціонування. Розкриття змісту даних функцій (стор. 109-110) дозволило дисертантці дійти висновку щодо мультиплікативного ефекту застосування цифрового інструментарію в діяльності підприємств залізничного транспорту, а також встановити, що основою його досягнення є цифрова когерентність як властивість забезпечення інтероперабельності цифрових інновацій та існуючих технологічних і технічних рішень, досягнута за рахунок інтеграції доповненого реального і віртуального бізнес-середовища їх функціонування.

Проведений ґрунтовний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 111-149) дозволив авторці з'ясувати та систематизувати фактори деструктивного впливу на діяльність підприємств галузі залежно від сфери їх виникнення (стор. 150-154). На основі вивчення проблем розвитку вітчизняних підприємств залізничного транспорту і порівняння тенденцій їх функціонування зі світовими трендами зростання залізничної галузі ідентифіковано дисбаланси розвитку. Останні систематизовано за такими напрями: розвиток послуг; інноваційна діяльність; інвестиційна діяльність; розвиток компетенцій персоналу (стор. 155-156). Розроблено когерентний підхід до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, в основу якого покладено мультиплікативні властивості цифровізації, що реалізуються за рахунок інтеграції доповненого реального та віртуального бізнес-середовища розвитку підприємств галузі і застосування цифрових інструментів трансформації їхньої бізнес-моделі та модернізації послуг, бізнес-процесів і компетенцій персоналу (рис. 157-161).

Формуванню концептуального базису забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту присвячено другий розділ дисертації.

Розкриття еволюції теорії та інструментарію сталого розвитку соціально-економічних систем на глобальному, національному і локальному рівні (стор. 165-183) дозволило авторці встановити етапи трансформації концепції збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту як складової глобальної та національної екосистем. Виявлено, що сучасний період характеризується формуванням нової парадигми збалансованого розвитку соціально-економічних систем, в основу якої покладено принципи цифрової коадаптації та колаборації (стор. 184-185). Дисертанткою доведено, що дані принципи мають бути враховані і в діяльності вітчизняних підприємств залізничного транспорту, функціонування яких не відповідає сучасним вимогам парадигми сталого зростання суб'єктів господарювання.

Дослідження наукових поглядів на зміст понять сталого та збалансованого розвитку (стор. 186-197) дозволило встановити існування консервативного, інвайроментального, елементного, комплексного, інноваційного та організаційно-суб'єктного підходів до їх трактування і сформуванню власне бачення категорії збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту. Розкрито інтернальні та екстернальні ефекти збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 198).

Виявлено, що ключовою умовою досягнення вказаних ефектів є гармонізація складових системи збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту і домінантів їх досягнення. Вивчення наукових підходів до структуризації компонентів системи сталого розвитку підприємств (стор. 199-201) дозволило дисертантці виділити складові забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту і розкрити домінанти їх досягнення (стор. 202-203). Дослідження типології напрямів збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 204-206) дало змогу авторці доповнити їх існуючу класифікацію такими ознаками, як масштаб та характер змін і ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств галузі. Розкриті положення склали теоретичний базис забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Для формування дієвого цифрового інструментарію забезпечення сталого зростання підприємств залізничного транспорту дисертанткою запропоновано здійснити оцінювання сучасного рівня збалансованості їх розвитку. На основі аналізу існуючих методів оцінки стійкості розвитку підприємств (стор. 207-210) сформовано методіку оцінювання рівня збалансованості розвитку підприємств залізничного транспорту в розрізі інноваційно-технологічної, інвестиційної, сервісно-комунікаційної та інтелектуально-кадрової складових (стор. 211-213). Результати проведеного оцінювання дозволили вказати на поступову втрату підприємствами галузі стабілізаційних здатностей і обмеженість їх потенціалу щодо забезпечення цифрової трансформації та модернізації бізнес-моделі, бізнес-процесів, розвитку послуг і компетенцій персоналу (стор. 214-218).

На основі аналізу поглядів науковців на формування концепції та механізму забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання і дослідження цифрового інструментарію стимулювання процесів збалансованого зростання світових залізничних компаній (стор. 219-225) дисертанткою сформовано концептуальні положення забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на полікритеріальній узгодженості цілей їхнього сталого зростання. Розкрито цілі та завдання забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 226-229), що, на думку авторки, у сукупності сприятиме створенню умов для їхньої цифрової модернізації.

Для підвищення ефективності запропонованої концепції дисертанткою приділено увагу розробленню інструментарію забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вказане завдання запропоновано реалізувати шляхом формування системи сценаріїв забезпечення збалансованого розвитку підприємств галузі (стор. 230-234). Як критерій вибору альтернатив авторкою обрано ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту (інерційний, фрагментарно-адаптивний, прогресивно-адаптивний і коеволюційно-цифровий). Застосування саме коеволюційно-цифрового сценарію, на думку дисертантки, дозволить досягти підприємствам залізничного транспорту абсолютної збалансованості їхнього розвитку за рахунок якісної цифрової трансформації послуг, інноваційних та інвестиційних процесів і формування цифрових компетенцій персоналу.

Авторкою аргументовано, що в умовах катастрофічного зносу рухомого складу та об'єктів залізничної інфраструктури і значної техніко-технологічної відсталості вітчизняних підприємств залізничного транспорту забезпечення їх збалансованого розвитку в значній мірі залежить від ефективної організації інноваційної діяльності на підприємствах галузі. На основі вивчення наукових пропозицій щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту і дослідження світових трендів інноваційного розвитку залізничної галузі (стор. 238-260) виявлено передумови та особливості трансформації інноваційних систем підприємств залізничного транспорту і обґрунтовано доцільність їхньої перебудови з урахуванням принципів концепції відкритих інновацій (стор. 261-263).

Дослідження положень теорії кастомізації та особливостей її еволюції дозволило авторці зробити висновок, що на сьогодні кастомізація є гнучкою адаптивною технологією організації інноваційних процесів, використання якої надасть змогу підприємствам залізничного транспорту миттєво пристосуватися до індивідуальних вимог клієнтів за рахунок формування цифрового середовища генерації інноваційних ідей і виробництва персоналізованої інноваційної продукції (стор. 264-270). На цій основі дисертанткою розроблено підхід до інноваційно-технологічного забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного

транспорту, що передбачає формування відкритих моделей проектування та продукування інновацій підприємствами галузі і кастомізацію їхньої інноваційної діяльності (стор. 271-273). Реалізувати зазначене запропоновано на основі розбудови цифрових платформ і використання інструментарію digital-маркетингу у процесі створення інноваційної продукції підприємствами залізничного транспорту.

Дисертанткою визначено, що для підвищення обґрунтованості вибору цифрового інструментарію забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту необхідно сформувати методичний базис для оцінювання ефективності реалізації цифрових інновацій. Вивчення існуючих методик оцінки ефективності впровадження інновацій на підприємствах, у т. ч. залізничної галузі (стор. 274-283), лягло в основу авторського методичного підходу до оцінювання результативності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту, що ґрунтується на розрахунку разом з економічним ефектом, досягнутим за рахунок оптимізації витрат, підвищення дохідності бізнес-сегментів діяльності підприємств залізничної галузі і нарощення вартості їх бізнесу в результаті реалізації цифрових змін, синергетичного ефекту, який дозволяє оцінити нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової комунікації (стор. 284-289).

Аналіз інвестиційної політики підприємств залізничного транспорту (стор. 290-302) дозволив дисертантці вказати на катастрофічну нестачу власних інвестиційних ресурсів для реалізації цифрових змін у галузі (стор. 290-300). Зважаючи на поступове формування конкурентного середовища в залізничній галузі, авторкою доведено доцільність реалізації спільних інвестиційних рішень за участю підприємств залізничного транспорту (стор. 301-304). Для своєчасного виявлення ризиків, пов'язаних із реалізацією спільних інвестиційних проєктів, удосконалено послідовність впровадження таких ініціатив за рахунок її доповнення погоджувальним етапом (стор. 305-308). Розуміючи необхідність попереднього обґрунтування доцільності реалізації спільних інвестиційних рішень у межах даного етапу, запропоновано використання методики визначення загального рейтингу реалізації спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств галузі, що як пріоритети ділової співпраці визначає максимізацію економічного ефекту і досягнення цілей їх інвестиційного співробітництва (стор. 309-312).

Дисертанткою обґрунтовано доцільність застосування технологій проактивного управління для підвищення ефективності реалізації спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту (стор. 313-319). З метою нівелювання інформаційних асиметрій між учасниками інвестиційного процесу і оперативного реагування на можливі ризики та загрози їх співпраці авторкою запропоновано створення Центру проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту. Дані положення покладено в

основу запропонованої дисертанткою організаційно-економічної моделі проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту (стор. 320-322).

У четвертому розділі «Теоретико-методичні основи збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» дисертанткою на основі систематизації видів послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту (стор. 326-330), а також аналізу вимог споживачів до транспортно-логістичного обслуговування, встановлено невідповідність рівня якості послуг підприємств галузі критеріям збалансованого зростання (стор. 331-337). Виявлення та систематизація факторів, що впливають на розвиток послуг підприємств залізничного транспорту (стор. 338-340), дозволило обґрунтувати необхідність перегляду існуючих і розвитку нових послуг підприємств галузі. Для вирішення даної проблеми авторкою запропоновано впровадження цифрових інструментів і створення нових бізнес-моделей. Відповідно до цього сформовано теоретичні основи збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, що визначають стратегічні цілі і сценарії забезпечення збалансованого зростання послуг підприємств галузі шляхом впровадження цифрових інструментів (стор. 341-345).

Авторкою визначено, що досягнути комплексності транспортно-логістичного обслуговування і забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів якістю послуг підприємств залізничного транспорту можливо за рахунок впровадження цифрових платформ як найпрогресивнішого наразі інструменту цифрової трансформації бізнес-суб'єктів. Зважаючи на це, авторкою досліджено зміст поняття «цифрова платформа» (стор. 346-350) і визначено її основні види (стор. 351-354). Розкрито ключові функції, переваги та недоліки застосування цифрових платформ на підприємствах залізничного транспорту (стор. 355-356). На цій основі встановлено етапи розроблення цифрових платформ збалансованого розвитку послуг на підприємствах залізничного транспорту і сформовано модель впровадження цифрових інструментів розвитку послуг підприємств галузі (стор. 360-365).

Дисертанткою обґрунтовано, що наразі для підприємств залізничного транспорту притаманна криза організаційно-ресурсного забезпечення реалізації якісних інноваційних трансформацій у галузі. Виявлення недоліків в організації системи ресурсного забезпечення цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту і ключових сфер їх виникнення (стор. 363-365) склало підґрунтя для розкриття авторського бачення змісту організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств галузі (стор. 366) і визначення перспективного інструментарію його формування відповідно до напрямів і цілей цифрової модернізації послуг підприємств залізничного транспорту (стор. 367-381).

Викликають науковий інтерес і положення п'ятого розділу дисертації,

який присвячено формуванню інтелектуально-кадрового забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в аспекті реалізації цифрових трансформацій. Авторкою досліджено особливості трансформації моделі соціально-трудова відносин у контексті домінування тренду цифровізації і на цій основі встановлено зміну характеру праці, структури професій та компетенцій, професійно-кваліфікаційної структури працівників, системи кадрової підготовки і найму, цінностей компаній (стор. 384-390). Встановлено, що впровадження цифрових технологій залізничними компаніями суттєво трансформуює і модель їх соціально-трудова відносин, змінюючи підходи до управління підготовкою персоналу, продуктивністю праці працівників і формуванням кадрового складу (стор. 391-392). Проведений аналіз кадрової політики вітчизняних підприємств залізничного транспорту дозволив авторці з'ясувати проблеми кадрового характеру (стор. 393-400), що стримують реалізацію цифрових змін на підприємствах залізничного транспорту, і обґрунтувати доцільність перегляду системи управління персоналом на підприємствах галузі.

На основі дослідження інструментів та механізмів управління персоналом підприємств, у т.ч. залізничного транспорту, і ознайомлення з сучасними трендами в управлінні їх кадровим складом (стор. 401-407) вказано на доцільність реалізації компетентнісного підходу до управління персоналом підприємств залізничного транспорту. З метою підвищення рівня залученості персоналу, покращення цифрової компетентності і емоційної грамотності працівників підприємств галузі запропоновано формування цифрової платформи управління персоналом. Ґрунтуючись на цьому, розроблено організаційні положення управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (стор. 408-411).

Дисертанткою визначено, що забезпечення збалансованого розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації потребує від останніх впровадження прогресивного інструментарію навчання, адаптації та підтримки працівників. Дослідження поглядів науковців на розуміння змісту категорії «адаптація персоналу» і визначення її видів (стор. 412-421) дозволило дисертантці доповнити класифікацію видів адаптації персоналу такими ознаками: залежно від ієрархічного рівня реалізації процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту; залежно від рівня прогнозованості процесу адаптації персоналу підприємств галузі; залежно від ролі в забезпеченні збалансованого розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту.

Розкриття характеристики ключових етапів та інструментів адаптації працівників (стор. 422-423) дозволило авторці встановити, що одним із найпрогресивніших інструментів управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту є менторинг. Досліджено зміст поняття менторингу, його характерні ознаки та відмінності від наставництва і коучингу (стор. 424-427), надано характеристику основних видів



менторингу і доповнено класифікаційну структуру його типів на підприємствах залізничного транспорту в контексті їх цифрової трансформації (стор. 428-429). Розроблено концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. Розкрито етапність реалізації менторингу на підприємствах галузі, визначено елементи, технології, методи та результати його виконання в контексті формування якісного інтелектуально-кадрового забезпечення цифрових змін на підприємствах галузі (стор. 429-434).

На основі вивчення закордонних моделей стимулювання персоналу і особливостей системи мотивації працівників підприємств залізничного транспорту авторкою виділено домінуючі мотиваційні та демотиваційні фактори у сфері матеріального заохочення і стимулювання співробітників підприємств галузі (стор. 435-448). Ґрунтуючись на домінуючих цінностях працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено підхід до формування системи їх мотивації в умовах цифровізації (стор. 449-453). Як стверджує авторка застосування такого підходу в діяльності підприємств залізничного транспорту дозволить підвищити гнучкість системи стимулювання і забезпечити її відповідність потребам співробітників в умовах реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі.

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

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

Представлена дисертаційна робота Обруч Г. В. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною.

#### **I. Зокрема вперше:**

- на основі встановлення та розкриття мультиплікативних властивостей цифровізації (стор. 109-111), що реалізуються за рахунок інтеграції доповненого реального та віртуального бізнес-середовища розвитку підприємств галузі і застосування цифрового інструментарію трансформації їхньої бізнес-моделі та модернізації послуг, бізнес-процесів і компетенцій персоналу, розроблено когерентний підхід до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 157-161);

- з метою забезпечення полікритеріальної узгодженості цілей збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації останні представлено, по-перше, у межах доповненого реального та віртуального середовища відповідно до економічних, екологічних і соціальних мотивів розвитку підприємств галузі і, по-друге, за

напрямами забезпечення їхнього збалансованого зростання в умовах реалізації цифрових трансформацій у галузі. Розкрито цілі та завдання сприяння сталому розвитку підприємств залізничного транспорту, що склали основу концептуальних положень забезпечення збалансованого розвитку підприємств галузі (стор. 225-229);

- для обґрунтування стратегічних напрямів реалізації цифрових перетворень на підприємствах залізничного транспорту і вибору дієвого цифрового інструментарію стимулювання їхнього сталого розвитку сформовано систему сценаріїв забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту, що включає інерційну, фрагментарно-адаптивну, прогресивно-адаптивну і коеволюційно-цифрову альтернативи їх розвитку. Розкрито цифрові інструменти збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в рамках кожної з запропонованих альтернатив і алгоритм вибору пріоритетного для впровадження сценарію (стор. 229-234);

II. Серед результатів, що удосконалюють наукові засади забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, варто виділити наступні:

- дослідження особливостей трансформації інноваційних систем підприємств залізничного транспорту (стор. 238-263) та інструментарію удосконалення процесів організації інноваційної діяльності підприємств галузі (стор. 264-270) стали основою для формування підходу до інноваційно-технологічного забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, в основу якого покладено формування відкритих моделей проектування та продукування інновацій підприємствами галузі і кастомізацію їхньої інноваційної діяльності на основі розбудови цифрових платформ і використання інструментарію digital-маркетингу в процесі створення інноваційної продукції підприємствами залізничного транспорту (стор. 271-273);

- для досягнення узгодженості інтересів стейкхолдерів під час реалізації інноваційних ініціатив щодо розвитку підприємств залізничного транспорту сформовано організаційно-економічну модель проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств галузі, що ґрунтується на удосконаленні процесу їх впровадження шляхом додаткового включення погоджувального етапу разом із передінвестиційним, інвестиційним та експлуатаційним етапами розроблення та реалізації інвестиційних проєктів і передбачає створення Центру управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту (стор. 320-322);

- розкриття взаємозв'язку між характеристиками цифрових інструментів, критеріями якості та стратегічними цілями розвитку послуг склало базис для удосконалення теоретичних основ забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту в

умовах цифровізації. Розроблено песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарії розвитку послуг підприємств залізничного транспорту, що склали підґрунтя для визначення стратегічних векторів забезпечення збалансованого розвитку підприємств галузі (стор. 343-345);

- задля підвищення результативності бізнес-процесів реалізації послуг підприємств залізничного транспорту і лояльності клієнтів розроблено модель впровадження цифрових інструментів розвитку послуг підприємств галузі, яка розкриває цифрові платформи «пасажирські перевезення», «вантажні перевезення» та «управління активами», а також визначає їх субплатформи та основні сервіси (стор. 360-361);

- забезпечити активізацію процесів цифрової трансформації в розрізі організаційно-структурної, матеріально-технічної, фінансово-інвестиційної, інформаційно-комунікаційної та інтелектуально-кадрової підсистем запропоновано за рахунок реалізації удосконаленої системи організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту, що розкриває перспективні інструменти стимулювання процесів цифрової трансформації в розрізі зазначених підсистем (стор. 366-372). Удосконалити організаційну структуру запропоновано шляхом утворення відділів бізнес-аналітики, цифрового моделювання і клієнтського досвіду (стор. 373);

- пропозиції щодо створення цифрової платформи управління персоналом підприємств галузі як інтегрованого інформаційного середовища управління кадрами та їхніми знаннями склали основу організаційних положень забезпечення збалансованого розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Розкрито архітектуру та функціональні можливості цифрової платформи управління персоналом підприємств галузі (стор. 408-412);

- задля підвищення ефективності процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту до вимог цифровізації удосконалено концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств галузі, у межах якої розкрито етапи реалізації, елементи, технології, методи та результати впровадження менторингу в контексті формування інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації (стор. 429-434);

- дослідження домінуючих мотиваційних та демотиваційних факторів у сфері матеріального заохочення і стимулювання співробітників підприємств залізничного транспорту (стор. 445-447) і з'ясування ключових цінностей працівників підприємств галузі (стор. 447-449) стали підґрунтям для розроблення підходу до формування системи їх мотивації в умовах цифровізації, в основу якого покладено сегментування працівників відповідно до їхніх домінуючих цінностей і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми мотивації (стор. 449-453);

### III. Отримали подальший розвиток:

- на основі аналізу сучасного стану підприємств залізничного транспорту та ідентифікації проблем функціонування підприємств галузі залежно від сфери їх виникнення (організаційно-структурні, інституційні, інноваційно-технологічні, інвестиційні, інтелектуально-кадрові, сервісно-комунікаційні) систематизовано дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту за напрямками: у сфері розвитку послуг; інноваційної діяльності; інвестиційної діяльності; розвитку компетенцій персоналу (стор. 154-157);

- теоретичні положення забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації сформовано шляхом розкриття авторського бачення наукової категорії «збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту» (стор. 197) і доповнення класифікації напрямів збалансованого зростання підприємств галузі такими ознаками: масштаб змін; характер змін; ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту (стор. 204-206);

- методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту, що передбачає розрахунок економічного ефекту, досягнутого завдяки оптимізації витрат, підвищенню дохідності бізнес-сегментів діяльності підприємств залізничної галузі та нарощенню вартості їхнього бізнесу в результаті реалізації цифрових змін, і синергетичного ефекту, що враховує нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу та покращення їхньої цифрової комунікації (стор. 283-286).

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

Розробки та рекомендації дисертаційної роботи є теоретико-методологічним базисом та інструментарієм забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, що сприятиме трансформації бізнес-моделі і модернізації послуг, бізнес-процесів і компетенцій персоналу підприємств галузі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі розроблення стратегії забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту України і дозволять підвищити ефективність застосування цифрового інструментарію модернізації підприємств галузі для подолання проявів дисбалансованості їхнього розвитку.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема пропозиції щодо впровадження цифрових платформ розвитку послуг підприємств залізничного транспорту застосовуються в діяльності Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська

залізниця» (акт впровадження № 217/02 від 12 лютого 2020 р.); рекомендації щодо проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту були використані і враховані в діяльності виробничого підрозділу «Харківський головний матеріально-технічний склад» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 152/03 від 10 березня 2020 р.); концептуальні положення забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту використовуються в роботі структурного підрозділу «Служба приміських пасажирських перевезень» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 92/04 від 3 квітня 2020 р.); пропозиції щодо удосконалення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту з урахуванням вимог їхньої цифровізації впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Моторвагонне депо Харків» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 416 від 17 квітня 2020 р.); пропозиції щодо розроблення цифрової платформи управління персоналом підприємств залізничного транспорту використані в діяльності структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 327 від 13 березня 2020 р.); систему сценаріїв забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Конотопська дистанція колії» Регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця» (акт впровадження № 206/н від 18 лютого 2020 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економіка залізничного транспорту», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Економіка підприємства», «Стратегічне управління підприємством», «Інноваційний розвиток підприємства», «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств» і при виконанні випускних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 11 березня 2020 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 та висновки дисертаційної роботи Обруч Г. В. викладено в 69 наукових працях, серед яких: 1 одноосібна монографія і 1 колективна монографія; 25 статей у наукових фахових виданнях, що

входять до міжнародних наукометричних баз даних, 7 статей у наукових періодичних виданнях інших держав, у тому числі 5 – у наукових виданнях, внесених до міжнародної наукометричної бази даних Scopus; 1 стаття в інших виданнях; 34 тези доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 47,94 друк. арк., з них особисто автору належать 43,72 друк. арк.

Результати дисертаційного дослідження були своєчасно оприлюднені, кількість та обсяг опублікованих праць за напрямом роботи відповідає встановленим вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

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 Обруч Г. В. складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 548 сторінок, з них 411 сторінок – основний текст. Матеріали дисертації проілюстровано 95 рисунками, 31 таблицею та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 475 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.

Проведене дисертанткою дослідження свідчить про широку обізнаність авторки з науковими працями вітчизняних і закордонних науковців, якими вивчалися питання забезпечення збалансованого розвитку бізнес-суб'єктів та їхньої цифрової трансформації, розроблялися інструменти збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту і забезпечення цифрової модернізації їх діяльності.

Розроблені авторкою теоретико-методологічні засади, методичні підходи і рекомендації деталізовані і в більшості доведені до рівня практичного використання.

## **7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності**

Під час вивчення матеріалів дисертації та аналізу наукових публікацій дисертантки не було виявлено ознак порушення академічної доброчесності, а саме академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації результатів дослідження. Використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. Таким чином, дисертаційну

роботу Обруч Ганни Володимирівни можна визначити як самостійну оригінальну працю, яка не містить порушень академічної доброчесності.

## **8. 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. На стор. 211-218 дисертації авторкою наводиться методика та результати оцінювання рівня збалансованості розвитку підприємств залізничного транспорту, однак при цьому не достатньо уваги приділяється аналізу переваг і недоліків існуючих методик оцінювання стійкості розвитку.

2. Розкриваючи на стор. 229-234 систему сценаріїв забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням міри їх цифрової адаптації, авторці дисертації слід було надати детальну характеристику інструментам коеволюційно-цифрового сценарію забезпечення збалансованого зростання підприємств галузі.

3. На стор. 238-264 авторкою досліджено особливості інноваційно-технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту, що дозволило виявити передумови та особливості трансформації інноваційних систем підприємств галузі. Поряд з цим слід було зосередитися і на висвітленні недоліків в організації інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами залізничного транспорту.

4. На стор. 272 дисертації дисертанткою подано підхід до інноваційно-технологічного забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, одним із ключових елементів якого є цифрові платформи продукування інноваційних ідей і розроблення інноваційної продукції підприємствами галузі. Слід було деталізувати потенційних учасників такого роду інноваційних цифрових платформ.

5. Розкриваючи на стор. 284 (рис. 3.7) методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових рішень на підприємствах залізничного транспорту, доцільно було зупинитися на характеристиці цифрових асиметрій, які виникають у процесі комунікації підприємств залізничного транспорту зі стейкхолдерами.

6. Потребує пояснення авторське бачення поняття проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту (рис. 3.17, стор. 321).

7. Викликають науковий інтерес ті розробки дисертантки, що стосуються системи організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту (стор. 366-381). Однак робота мала б ще більше переваг, якби ці положення було доповнено методикою сегментації ринку на ніші і вибору цільових сегментів в аспекті удосконалення існуючих послуг та розвитку нових сервісів підприємствами залізничного транспорту.

8. Позитивно характеризує дисертацію розроблений авторкою підхід до формування системи мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Разом з цим слід було представити пакети пільг та заохочень персоналу для кожного з виділених сегментів працівників підприємств залізничного транспорту.

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

#### 9. Загальний висновок.

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 авторкою, 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 Обруч Ганни Володимирівни на тему «Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а тому її авторка 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 економіки, маркетингу та  
бізнес-адміністрування  
Державного університету  
інфраструктури та технологій

Вікторія ЯНОВСЬКА

Проректор  
з науково-педагогічної роботи  
Державного університету  
інфраструктури та технологій



Юрій ДУДНИК

Відзня отримано  
спеціалістичною вченою  
рядок Д 64.870.05  
М. Метанова 2022.  
Учений секретар  
Чорнобровка І.В.