

**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 Обруч Ганни Володимирівни
«Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку
підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації»,
представлену 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 у світі як стратегічний пріоритет обрано курс на цифрову трансформацію бізнесу та побудову цифрової економіки, заснованих на глобальних суспільних перетвореннях, які відкривають доступ країнам до інноваційних способів розвитку підприємств і дозволяють отримати конкурентні переваги шляхом максимального врахування потреб клієнтів, забезпечення енергоефективності та збереження ресурсів, що формує безпрецедентні можливості для їх економічного зростання і конкурентоспроможності.

Цифровізація економіки України є природним продовженням міжнародної тенденції поширення цифрових технологій і різкого збільшення їх впливу на всі сторони економічного життя. З огляду на це в країні взято курс на формування законодавчого базису розбудови цифрової екосистеми шляхом затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. та плану заходів щодо її реалізації, схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні та інших законодавчих ініціатив у сфері цифровізації. Разом з цим і донині положення концепції та план заходів щодо її реалізації залишаються декларативними, зумовлюючи значне відставання України за низкою показників від країн-лідерів у сфері цифровізації економічних процесів і уповільнення цифрової трансформації базових галузей національної економіки.

Ключовим об'єктом для проектування та реалізації цифрових реформ в Україні є залізнична галузь, яка завжди була одним із лідерів в освоєнні цифрових технологій, адже окремі ІТ-рішення використовуються на українській залізниці протягом багатьох років. Зважаючи на активне залучення учасників світової залізничної галузі до процесів цифрової трансформації, критично важливо забезпечити цифрову перебудову бізнес-процесів вітчизняних підприємств

залізничного транспорту з метою їх включення до системи цифрової комунікації агентів ринку залізничних перевезень і системи міжнародних транспортних коридорів, залучення до організації прискореного руху зовнішньоторговельних і транзитних вантажів, розвитку інтермодальних систем міжнародних перевезень, реконструкції та інноваційної модернізації транспортної інфраструктури.

За цих умов надзвичайно актуальним є дослідження Обруч Г. В., яке спрямоване на розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту шляхом застосування цифрового інструментарію трансформації бізнес-моделі і модернізації послуг, бізнес-процесів і компетенцій персоналу підприємств галузі.

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, зокрема: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту і дисбалансів їхнього функціонування; *систематизація і класифікація* – для упорядкування проблем розвитку підприємств галузі; розширення класифікації напрямів збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту; систематизації факторів, що впливають на розвиток послуг підприємств галузі, домінуючих мотиваційних і демотиваційних факторів у сфері матеріального заохочення і стимулювання співробітників, підходів до класифікації видів адаптації персоналу; *системний підхід* – для формування теоретичних основ забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного

транспорту, розроблення системи сценаріїв забезпечення їхнього збалансованого зростання, системи організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг і формування пропозицій щодо мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту; *моделювання* – для обґрунтування організаційно-економічної моделі проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту, моделі впровадження цифрових інструментів розвитку послуг підприємств галузі; *абстрагування і логічного аналізу* – для розроблення концепції забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту, концепції впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств галузі; *морфологічного аналізу* – для удосконалення категоріального апарату досліджуваної проблематики; *аналогії та екстраполяції* – для формування пропозицій щодо створення Центру управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту, розроблення організаційних положень забезпечення збалансованого розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств галузі; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання рівня збалансованості розвитку підприємств залізничного транспорту в аспекті вибору сценарію забезпечення їхнього збалансованого зростання.

Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується: обґрунтованим використанням теоретичних та методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців з питань забезпечення збалансованого розвитку бізнес-суб'єктів, у тому числі підприємств залізничного транспорту, та їхньої цифрової трансформації; опорою на нормативно-правові акти України щодо діяльності залізничного транспорту, стратегічні документи та статистичні дані Міністерства інфраструктури України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали українських і зарубіжних періодичних друкованих видань.

Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком здійснених автором досліджень. Зміст дисертації Обруч Г. В. свідчить про достатнє володіння автором методами економічних досліджень. Дисертаційне дослідження насичене ілюстративним та табличним матеріалом, що полегшує сприйняття роботи, а також свідчить про обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, зроблених автором.

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему дослідження.

Ґрунтуючись на детальному вивченні тенденцій та закономірностей розвитку світової економіки і дослідженні особливостей цифровізації соціально-економічних систем (С. 44-81), дисертантом встановлено масштабність процесів цифрової перебудови економіки і розкрито можливості та загрози цифрової трансформації бізнес-суб'єктів в аспекті досягнення цілей їх сталого розвитку (С. 82-85). Дослідження досвіду реалізації проєктів цифрової трансформації

залізничними компаніями (С. 86-104) дозволило виділити основні напрями їх впровадження, серед яких: покращення безпеки залізничного транспорту, удосконалення процесів управління експлуатаційною діяльністю підприємств галузі, удосконалення процесів діагностики технічного стану рухомого складу, покращення процесів взаємодії підприємств залізничного транспорту з клієнтами у сфері вантажних перевезень і розширення переліку цифрових сервісів для пасажирів, застосування цифрових технологій управління персоналом на підприємствах галузі тощо (С. 105-108). Встановлено суттєву зміну принципів господарювання бізнес-суб'єктів і трансформацію традиційного середовища їх функціонування шляхом формування доповненого реального і віртуального простору розвитку підприємств. Це дозволило дисертанту дійти висновку, що наразі для забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту слід активізувати процеси цифрової трансформації бізнес-моделі і модернізації послуг, бізнес-процесів та компетенцій персоналу.

На основі з'ясування та розкриття змісту функцій, які виконує цифровий інструментарій розвитку підприємств залізничного транспорту (С. 109-110), дисертантом встановлено, що застосування цифрових рішень у діяльності підприємств залізничної галузі сприяє отриманню мультиплікативного ефекту шляхом забезпечення когерентності цифрових інновацій та існуючих технологічних і технічних рішень у межах інтегрованого доповненого реального та віртуального середовища розвитку підприємств залізничного транспорту.

Проаналізовано діяльність підприємств залізничної галузі (С. 111-149) і встановлено перелік деструктивних факторів, характерних для сучасного етапу їх розвитку. Останні систематизовано за такими групами як організаційно-структурні, інституційні, інноваційно-технологічні, інтелектуально-кадрові, інвестиційні та сервісно-комунікаційні (С. 150-154). Проведення порівняльного аналізу проблем вітчизняних підприємств залізничного транспорту і тенденцій розвитку світової залізничної галузі дозволило дисертанту ідентифікувати та систематизувати дисбаланси діяльності підприємств залізничного транспорту за напрями розвитку послуг, інноваційної та інвестиційної діяльності, компетенцій персоналу (С. 155-156). Для подолання виявлених дисбалансів сформовано когерентний підхід до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, що ґрунтуються на мультиплікативних властивостях цифровізації, згенерованих 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 (С. 157-161).

На основі дослідження теорії та інструментів сталого зростання глобальної, національної і підприємницької екосистем (С. 165-183) дисертантом ідентифіковано етапи становлення концепції збалансованого розвитку соціально-економічних систем. Це дозволило автору дійти висновку, що для сучасного

етапу характерним є формування нової парадигми збалансованого зростання, в основі якої принципи цифрової коадаптації та колаборації (С. 184-185). Зважаючи на впровадження підприємствами залізничного транспорту засад сталого господарювання дисертантом обґрунтовано доцільність удосконалення теоретико-методологічного базису їх збалансованого зростання на основі врахування виявлених доміант сталого соціально-економічного функціонування.

Вивчення теоретичного базису сталого зростання суб'єктів господарювання склало основу формулювання дисертантом власного бачення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту як процесу коеволюційного зростання підприємств галузі, що передбачає застосування цифрового інструментарію для нівелювання дисбалансів розвитку підприємств залізничного транспорту і досягнення симетрії економічних, соціальних та екологічних інтересів їхнього функціонування з метою реалізації стратегічних цілей і нарощення позитивних екстернальних ефектів розвитку підприємств залізничної галузі (С. 186-198). Виділено складові та доміанти забезпечення сталого зростання підприємств залізничного транспорту (С. 199-203). Напрями збалансованого розвитку підприємств залізничної галузі запропоновано розглядати за такими ознаками, як масштаб змін: сегментний, локальний, корпоративний; характер змін: адаптаційний, біфуркаційний; ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту: інерційний, фрагментарно-адаптивний, прогресивно-адаптивний, коеволюційно-цифровий (С. 204-206). Зазначені пропозиції покладено в основу теоретичних положень забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Автор доводить, що передумовою формування концепції сталого розвитку підприємств залізничного транспорту є оцінка поточного рівня збалансованості їх функціонування. Проведено аналіз існуючих методів визначення стійкості суб'єктів господарювання (С. 207-210) і сформовано методика оцінювання збалансованості розвитку підприємств залізничного транспорту (С. 211-213). На основі отриманих результатів автором зроблено висновок про кризовий характер функціонування підприємств залізничної галузі і обмеженість їх здатностей щодо забезпечення цифрової трансформації та модернізації бізнес-моделі, бізнес-процесів, розвитку послуг і компетенцій персоналу (С. 214-218). З метою узгодження цілей сталого зростання підприємств залізничного транспорту та цифрового інструментарію, необхідного для їх досягнення, автором запропоновано формування концептуальних положень забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничної галузі (С. 219-229). Їх особливість полягає у забезпеченні полікритеріальної узгодженості цілей і розкриття на цій основі завдань щодо сталого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах реалізації цифрових змін у галузі.

Подальші наукові дослідження автора в напрямі розроблення

інструментарію сталого зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації стосуються формування системи сценаріїв забезпечення їх збалансованого розвитку (С. 230-234). Автором запропоновано здійснювати вибір альтернативи сталого господарювання підприємств залізничної галузі залежно від ступеня проникнення цифрових технологій у їх діяльність. Розкрито інструменти забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту в розрізі інерційного, фрагментарно-адаптивного, прогресивно-адаптивного і коеволюційно-цифрового сценаріїв. Як пріоритетну для реалізації дисертантом виділено коеволюційно-цифрову альтернативу, впровадження інструментів якої сприятиме досягненню збалансованості розвитку підприємств галузі за рахунок цифрових змін у сфері розвитку послуг, інноваційної та інвестиційної діяльності і формуванні цифрових компетенцій персоналу.

Загострення інноваційної кризи діяльності підприємств залізничного транспорту обумовило потребу в пошуку дієвих механізмів та інструментів активізації їх інноваційних процесів. Автором встановлено перспективність застосування в діяльності підприємств залізничного транспорту таких інструментів як відкриті системи генерування та практичного втілення інноваційних ідей (С. 238-263) і кастомізація інноваційної діяльності підприємств галузі (С. 264-270). Дані положення покладено в основу підходу до інноваційно-технологічного забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничного транспорту (С. 271-273), що передбачає формування відкритих моделей проектування та продукування інновацій підприємствами галузі і кастомізацію їхньої інноваційної діяльності шляхом розбудови цифрових платформ і використання інструментарію digital-маркетингу у процесі створення інноваційної продукції підприємствами залізничного транспорту. З метою координації та ефективного втілення запланованих цифрових змін автором внесено пропозиції щодо застосування методичного підходу до оцінювання результативності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту (С. 274-289). Особливість даного підходу полягає в оцінюванні разом з економічним ефектом, згенерованим за рахунок оптимізації витрат, підвищення дохідності бізнес-сегментів і нарощення вартості бізнесу в результаті реалізації цифрових змін, синергетичного ефекту, розрахунок якого дозволяє оцінити нівелювання цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу і покращення їх цифрової співпраці.

Цілком логічним є звернення автора дисертації до проблеми інвестиційного забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту. Дисертантом проаналізовано інвестиційну політику підприємств залізничної галузі і на цій основі виявлено обмеженість власного інвестиційного потенціалу для реалізації цифрових проєктів (С. 290-300). Враховуючи перспективу формування повноцінного конкурентного ринку залізничних перевезень, високу капіталомісткість і тривалий час окупності інноваційних

проектів розвитку залізничного транспорту автором обґрунтовано доцільність акумулювання інвестиційних ресурсів суб'єктів залізничної галузі і реалізації спільних інвестиційних рішень за участю підприємств залізничного транспорту. Запропоновано організаційно-економічну модель проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничної галузі, особливістю якої є удосконалення процесу впровадження спільних інвестиційних ініціатив шляхом додаткового включення погоджувального етапу їх розроблення та реалізації. Для виявлення та нівелювання ризиків, пов'язаних із впровадження таких проектів, передбачено створення Центру проактивного управління їх реалізацією на підприємствах залізничної галузі (С. 301-322).

Ґрунтуючись на вивченні вимог споживачів транспортних послуг і проведеному аналізі відповідності якості транспортно-логістичного обслуговування підприємствами залізничної галузі встановленим критеріям збалансованого зростання послуг виявлено суттєві відхилення за показниками технічного стану, надійності та безпеки, логістичної ефективності, ресурсозбереження та клієнтоорієнтованості (С. 331-337). Ідентифіковано та систематизовано фактори впливу на розвиток послуг підприємств залізничного транспорту (С. 338-340) і на цій основі вказано на потребу удосконалення існуючих і розвитку нових послуг підприємств галузі. Розкриття взаємозв'язку між характеристиками цифрових інструментів, критеріями якості та стратегічними цілями розвитку послуг і формування на цій основі песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв їх сталого зростання склало основу пропозицій щодо теоретичних положень забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (С. 341-345). Автором доведено, що забезпечити високу якість і комплексність транспортно-логістичного обслуговування підприємствами залізничного транспорту можливо за рахунок впровадження цифрових рішень у сфері розвитку їх послуг (С. 346-356), зокрема шляхом створення цифрових платформ «пасажирські перевезення», «вантажні перевезення» та «управління активами» і визначення в їх межах субплатформ і основних сервісів (С. 360-362).

Виявлення недоліків в організації процесів ресурсного забезпечення цифрових змін підприємствами залізничного транспорту (С. 363-365) дозволило дисертанту визначити перспективні інструменти активізації процесів цифрової трансформації в розрізі організаційно-структурної, матеріально-технічної, фінансово-інвестиційної, інформаційно-комунікаційної та інтелектуально-кадрової підсистем (С. 366-381). Дані положення склали основу пропозицій дисертанта щодо удосконалення системи організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту.

Подальші наукові дослідження автора стосуються формування інтелектуально-кадрового забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. На основі дослідження процесів

трансформації моделі соціально-трудо­вих відносин під впливом фактору цифровізації встановлено зміну характеру праці, професій і компетенцій, системи кадрової підготовки і найму, цінностей працівників (С. 384-390), що зумовило зміну підходів до формування кадрової політики на підприємствах залізничного транспорту (С. 391-392). Виявлено проблеми кадрового характеру, які нівелюють перспективи впровадження цифрових інструментів розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту (С. 393-400). Досліджено сучасні тренди в управлінні персоналом підприємств залізничної галузі (С. 401-407) і на цій основі доведено доцільність реалізації компетентнісного підходу. Автором встановлено, що для формування компетентностей персоналу, відповідних трансформаційним цілям та напрямам розвитку підприємств залізничного транспорту, необхідним є створення цифрової платформи як інтегрованого інформаційного середовища управління кадрами та їхніми знаннями, у межах якого реалізовано можливості планування, підбору, адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та управління знаннями працівників в режимі реального часу (С. 408-411). Зазначені пропозиції покладено в основу організаційних положень управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

На основі вивчення наукових підходів до трактування змісту поняття адаптації персоналу і систематизації її різновидів дисертантом розширено класифікацію типів адаптації працівників підприємств залізничного транспорту за рахунок виділення її видів за такими ознаками як: «залежно від ієрархічного рівня реалізації процесу адаптації персоналу підприємств залізничної галузі», «залежно від рівня прогнозованості процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту», «залежно від ролі в забезпеченні збалансованого розвитку персоналу підприємств залізничної галузі» (С. 412-423). Вивчення характеристик найбільш поширених інструментів пристосування персоналу дозволило дисертанту дійти висновку, що найпрогресивнішим на сьогодні інструментом управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту є менторинг (С. 422-423). Розкрито зміст поняття менторингу, його характерні ознаки та відмінності від наставництва і коучингу (С. 424-427). Види менторингу на підприємствах залізничного транспорту запропоновано розглядати за такими ознаками, як періодичність реалізації (одноразовий, ситуативний, системний); сфера реалізації (управлінський, виробничий, освітній); механізм залучення (зовнішній, внутрішній); ієрархічний рівень формування інструментів (корпоративний, тактичний, оперативний); результат реалізації (прогресивний, регресивний); форма реалізації (очний, дистанційний (С. 428-429)). Визначення етапів реалізації менторингу на підприємствах залізничної галузі, розкриття елементів, технологій, методів та результатів його застосування склало основу пропозицій автора щодо формування концепції впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту (С. 429-434).

Розуміючи визначальну роль інструментів мотивації в забезпеченні збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, дисертантом виділено домінуючі мотиваційні та демотиваційні фактори у сфері матеріального заохочення і стимулювання співробітників підприємств галузі (С. 435-448) і розроблено підхід до формування системи їх мотивації в умовах цифровізації (С. 449-453). В основу запропонованого підходу автором покладено сегментування працівників відповідно до їхніх домінуючих цінностей і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми (пакета пільг і заохочень) мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту.

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

3. Наукова новизна, отриманих в дисертаційній роботі результатів.

Представлена дисертаційна робота Обруч Ганни Володимирівни відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у такому:

вперше:

– запропоновано когерентний підхід до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, який ґрунтуються на мультиплікативних властивостях цифровізації, 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 (С. 157-160). Впровадження даного підходу дозволить подолати внутрішні дисбаланси функціонування підприємств залізничного транспорту і сформувати сприятливе середовище для їхнього збалансованого зростання;

– розроблено концептуальні положення забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, в основу яких покладено полікритеріальну узгодженість цілей сталого зростання підприємств галузі, що сформовані за рахунок їх представлення, по-перше, у межах доповненого реального та віртуального середовища відповідно до економічних, екологічних і соціальних мотивів розвитку підприємств залізничного транспорту і, по-друге, за напрямками забезпечення їхнього збалансованого зростання в умовах реалізації цифрових трансформацій у галузі (С. 225-229). Розкрито цілі та завдання забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту. Це в цілому сприятиме забезпеченню цифрової модернізації підприємств галузі;

– сформовано систему сценаріїв забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту, що визначає цифрові інструменти сталого

зростання підприємств залізничної галузі в межах інерційної, фрагментарно-адаптивної, прогресивно-адаптивної і коеволюційно-цифрової альтернатив. Обґрунтовано алгоритм вибору пріоритетного для впровадження сценарію, що враховує ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту (С. 229-234). Це дозволило обґрунтувати стратегічні напрями реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі;

удосконалено:

– з метою стимулювання процесів якісного техніко-технологічного оновлення підприємств залізничного транспорту розроблено підхід до інноваційно-технологічного забезпечення їх збалансованого розвитку, 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 (С. 271-272);

– організаційно-економічну модель проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на удосконаленні процесу впровадження спільних інвестиційних проєктів на основі додаткового включення погоджувального етапу разом із передінвестиційним, інвестиційним та експлуатаційним етапами розроблення та реалізації інвестиційних проєктів, а також передбачає створення Центру управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту (С. 320-322). Це в цілому сприятиме досягненню узгодженості інтересів стейкхолдерів під час реалізації інвестиційних проєктів розвитку підприємств залізничної галузі;

– теоретичні основи забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації за рахунок: розкриття взаємозв'язку між характеристиками цифрових інструментів, критеріями якості та стратегічними цілями розвитку послуг і розроблення песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв зростання послуг підприємств залізничної галузі (С. 343-345). Це стало підґрунтям для визначення стратегічних векторів забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту;

– модель впровадження цифрових інструментів розвитку послуг підприємств залізничного транспорту, в основу якої, на відміну від існуючих, покладено формування цифрових платформ «пасажирські перевезення», «вантажні перевезення» та «управління активами» і розкриття їх субплатформ та основних сервісів (С. 360-361). Впровадження даної моделі сприятиме підвищенню результативності бізнес-процесів реалізації послуг підприємств залізничного транспорту і покращенню лояльності клієнтів;

– систему організаційно-ресурсного забезпечення збалансованого розвитку послуг підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на встановленні перспективних інструментів активізації процесів цифрової трансформації в розрізі організаційно-структурної, матеріально-технічної, фінансово-інвестиційної, інформаційно-комунікаційної та інтелектуально-кадрової підсистем, у тому числі через удосконалення організаційної структури за рахунок утворення і співпраці відділів бізнес-аналітики, цифрового моделювання і клієнтського досвіду (С. 366-373). Дані пропозиції дозволять забезпечити ефективну реалізацію цифрових перетворень, формування нових стратегічних активів і підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту;

– організаційні положення забезпечення збалансованого розвитку інтелектуально-кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, передбачають створення цифрової платформи управління персоналом підприємств галузі як інтегрованого інформаційного середовища управління кадрами та їхніми знаннями. Розкрито архітектуру та функціональні можливості цифрової платформи управління персоналом підприємств залізничного транспорту, впровадження якої сприятиме формуванню комплексної системи управління компетенціями працівників в умовах реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі (С. 408-412);

– концепцію впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, розкриває етапи його реалізації, елементи, технології, методи та результати впровадження в контексті формування інтелектуально-кадрового потенціалу для забезпечення збалансованого зростання підприємств залізничної галузі в умовах цифрової трансформації (С. 429-434). Це в цілому сприятиме підвищенню ефективності процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту до вимог цифровізації;

– з метою підвищення гнучкості системи нематеріального заохочення працівників на підприємствах залізничного транспорту і забезпечення її відповідності потребам співробітників у період трансформаційних змін удосконалено підхід до формування системи мотивації персоналу підприємств залізничної галузі, що передбачає сегментування працівників відповідно до їхніх домінуючих цінностей у сфері професійного розвитку та особистісного зростання і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми нематеріальної мотивації персоналу підприємств галузі (С. 449-453);

отримали подальший розвиток:

– систематизація дисбалансів розвитку підприємств залізничного транспорту на основі виявлення проблем функціонування підприємств галузі залежно від

сфери їх виникнення. На відміну від існуючих класифікацій, дисбаланси розвитку підприємств залізничного транспорту згруповано за напрямками: у сфері розвитку послуг; інноваційної діяльності; інвестиційної діяльності; розвитку компетенцій персоналу (С. 154-157). Це дозволило обґрунтувати пріоритетні напрями цифрової модернізації підприємств залізничної галузі;

– теоретичні положення забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, що, на відміну від існуючих, доповнено авторським визначенням наукової категорії «збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту» і розширеною класифікацією напрямів збалансованого зростання підприємств залізничної галузі за такими ознаками: масштаб змін; характер змін; ступінь проникнення цифрових технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту (С. 197, 204-206);

– методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту, в основу якого, на відміну від відомих, покладено 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 (С. 283-286). Це в цілому сприятиме розробленню і реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення цифрової модернізації підприємств залізничного транспорту.

4. Практичне значення отриманих результатів дослідження.

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 дисбалансів 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, висвітлено в опублікованих за темою дослідження наукових працях. Основні положення та висновки дисертаційної роботи 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. 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.

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

Робота за обсягом та оформленням відповідає вимогам, що висуваються до докторських дисертацій економічного профілю. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована окресленим меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджена з назвою, метою та завданнями дослідження. Оформлення дисертації та автореферату Обруч Г. В. відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми. Текст викладено чітко, грамотно, виразно, чіткою науковою мовою.

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

На основі ґрунтовного аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій, в яких висвітлено результати дослідження, зроблено висновок про відсутність ознак порушення академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.

У дисертаційній роботі використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело, а, отже, дисертацію Обруч Ганни Володимирівни можна визначити як самостійну оригінальну працю, яка не містить порушень академічної доброчесності.

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи.

Засвідчуючи високий рівень теоретичних та прикладних досліджень, виконаних у дисертаційній роботі, необхідно звернути увагу на недоліки та дискусійні питання, які містяться в тексті дисертації. Основні з них зводяться до такого:

1 Виділення в структурі Центру проактивного управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів на підприємствах залізничного транспорту відділу інформаційної безпеки (С. 312) потребує більш детального обґрунтування з точки зору розкриття і аргументації функцій, що виконуються підрозділом. Зазначене необхідно для практичного втілення даної пропозиції.

2 На рис. 2.8 (С. 198) автором визначено очікувані інтернальні та екстернальні ефекти збалансованого розвитку підприємств залізничного

транспорту. На нашу думку, дисертанту слід було б їх представити в розрізі складових збалансованого розвитку підприємств залізничної галузі.

3 Позитивно характеризують дисертацію представлені на рис. 1.15 (С. 83) можливості та загрози цифровізації соціально-економічних систем. Однак, робота мала б ще більше переваг, якби в ній були висвітлені потенційні вигоди та ризики цифрової перебудови середовища функціонування підприємств залізничного транспорту.

4 Заслужують уваги сформовані автором теоретичні основи забезпечення збалансованого зростання послуг підприємств залізничного транспорту, які розкривають сценарії розвитку послуг підприємств галузі за рахунок впровадження інструментів цифровізації (С. 343-345). Робота виглядала б значно краще, якби дану авторську пропозицію було доповнено розробкою алгоритму вибору альтернативи та інструментів розвитку послуг.

5 Сформовані у четвертому розділі дисертантом пропозиції щодо організаційно-ресурсного забезпечення цифрової трансформації послуг підприємств залізничного транспорту доцільно було б доповнити визначенням переліку компетентностей, якими мають володіти учасники проектної команди, створеної для якісного удосконалення існуючих та розвитку нових послуг.

6 Розкриваючи на С. 283-286 і рис. 3.7 методичний підхід до оцінювання результативності впровадження цифрових рішень на підприємствах залізничного транспорту, дисертанту доцільно було розкрити авторське розуміння цифрової асиметрії учасників інноваційного процесу підприємств залізничної галузі.

7 Цікавою з наукової точки зору є пропозиція дисертанта щодо удосконалення організаційної структури підприємств залізничного транспорту в контексті цифрової модернізації послуг підприємств галузі шляхом створення відділів бізнес-аналітики, цифрового моделювання і клієнтського досвіду (С. 373-381). Разом з цим слід було б детальніше зупинитися на розкритті моделей нових послуг, що визначено одним із завдань відділу цифрового моделювання.

8 На рис. 3.6 (С. 272) представлено підхід до інноваційно-технологічного забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту. На нашу думку, дисертанту слід було більш детально охарактеризувати інструменти digital-маркетингу, які запропоновано використовувати в процесі створення інноваційної продукції підприємствами залізничної галузі.

Зазначені зауваження не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи Обруч Ганни Володимирівни.

9. Загальний висновок до дисертаційної роботи та відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Обруч Ганни Володимирівни «Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» є закінченим, самостійним дослідженням, що виконане на актуальну тему, на високому теоретичному і методологічному рівні, містить низку положень, що відрізняються науковою новизною. Наведені наукові результати дозволяють кваліфікувати роботу Обруч Г. В. як вирішення важливої науково-прикладної проблеми – розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах реалізації цифрових змін у галузі за рахунок застосування цифрового інструментарію трансформації бізнес-моделі та модернізації послуг, бізнес-процесів і компетенцій персоналу підприємств галузі. Отримані автором результати є достовірними, висновки та пропозиції обґрунтовані, мають практичну і теоретичну цінність.

У цілому дисертація на тему «Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» відповідає вимогам пунктів 7,9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197), а тому її автор, Обруч Ганна Володимирівна, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

завідувач кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії МОН України,
доктор економічних наук, професор



Вікторія ПРОХОРОВА

Віддам одержано
спеціалізованої вченою
радою № 04 820 05
Учений секретар
Чорнобильська І В