

**Рецензія**  
**на дисертаційну роботу Кузнецова Євгена Миколайовича на тему:**  
**«Стратегічне управління інноваційною активністю**  
**підприємств залізничного транспорту», що подана на здобуття ступеня**  
**доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»**  
**(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)**

**Актуальність теми дисертаційного дослідження**

У перші місяці війни українська залізниця стала найважливішим логістичним шляхом порятунку, виконуючи евакуацію населення та релокацію підприємств у безпечніші регіони. І зараз українські підприємства залізничного транспорту продовжують невпинно працювати задля добробуту нашої держави, стабільно виконуючи покладені на них функції. Разом з цим у залізничній галузі протягом багатьох років ігнорувалися ключові проблеми і наразі ситуація стала катастрофічною. Дається в знаки багаторічна бюрократична історія та невдалий досвід реалізації реформаційних змін, наростання зношеності залізничної інфраструктури та рухомого складу, ігнорування потреби реалізації інноваційних трансформацій та відтік професіоналів, здатних їх якнайефективніше реалізувати. Як результат, система управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту не відповідає вимогам сьогодення і світовим стандартам провадження інноваційної політики. Зважаючи на відсутність суттєвого прогресу в інноваційній сфері і тактичний характер інструментів реалізації інноваційних змін опрацювання дисертантом питання стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту наразі є вельми актуальним та своєчасним.

У представлений до рецензування дисертаційній роботі поглиблено теоретичні засади, удосконалено методичні підходи і практичні положення щодо стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту в умовах формування середовища інноваційного партнерства для продукування та масштабування інновацій. Сформовані здобувачем цінні наукові та практичні пропозиції можуть бути використані в процесі обґрунтування інноваційної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту і дозволять сформулювати ефективний інструментарій організаційно-ресурсного забезпечення її реалізації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами**

Дисертація виконувалася з урахуванням і 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 розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р).

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

Робота має логічну структуру, що дало змогу досягти поставленої мети, розкрити науково-дослідні завдання. Зміст дисертації та публікації здобувача свідчать, що результати дослідження мають достатній рівень обґрунтованості та достовірності. Цього вдалося досягти завдяки опрацюванню значної кількості українських та зарубіжних джерел (344 найменування), які відповідають тематиці дисертації, залученню значного масиву емпіричних даних щодо розвитку залізничного транспорту не лише України, але й інших держав світу, використанню вдало підібраних підходів та методів наукових досліджень.

Методологічною основою дисертаційного дослідження є широкий спектр загальнонаукових та спеціальних підходів й методів наукового осмислення економічних явищ. При написанні дисертації здобувач застосував методи порівняльного, графічного та морфологічного аналізу, систематизації і класифікації, моделювання, аналогії та екстраполяції, системний, абстрактно-логічний, структурно-функціональний, експертний і розрахунково-аналітичний методи. Однозначною перевагою дослідження є те, що воно ґрунтується на міждисциплінарному підході, що означає залучення потенціалу понять, теорій, концепцій, окремих підходів із різних наук.

Основні положення дослідження пройшли усі види апробації. Вони опубліковані в українських наукових виданнях, обговорювалися на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, круглих столах, семінарах (всього 14 публікацій). Крім того, результати дослідження набули практичної апробації в діяльності підприємств залізничного транспорту.

Слід звернути увагу і на змістовність проведеного дослідження, послідовність та аргументованість положень дисертації. У дисертації досліджено та систематизовано теоретичні підходи, понятійно-категоріальний апарат і методологічний інструментарій, якими оперує автор, і які пояснюють різноманітні процеси та детермінанти стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту. Ключовими з них є наступні.

У першому розділі «Проблеми та перспективи управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту»: досліджено глобальні інноваційні тренди розвитку залізничного транспорту і розкрито напрями реалізації інноваційних трансформацій у залізничній галузі (стор. 27-57); виконано аналіз тенденцій функціонування та діагностику рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, ідентифіковано і систематизовано причини дефіциту інновацій на підприємствах залізничного

транспорту України (стор. 58-79); вивчено сутність та особливості управління інноваційною активністю підприємств залізничної галузі, що дозволило сформулювати авторське бачення наукової категорії «інноваційна активність підприємств залізничного транспорту» як процесу формування підприємствами галузі динамічних здатностей, що ґрунтуються на використанні внутрішніх та зовнішніх ресурсних можливостей і дотриманні умов реалізації інноваційного процесу щодо генерування, прототипування та візуалізації інноваційних ідей і їх трансформації в масштабовані інноваційні рішення (стор. 80-93); досліджено сутність, характерні риси та особливості здійснення масштабування інновацій, що склало основу підходу до управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту, який розкриває етапи та інструменти підтримки реалізації потенціалу масштабування інновацій (стор. 94-102).

У другому розділі «Формування системи стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту» здійснено оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємств галузі, що дозволило встановити істотну розбалансованість та нерівномірність розвитку його окремих складових (стор. 105-122); досліджено зміст категорії «інноваційна стратегія», їх типологію у розрізі різних критеріїв поділу і запропоновано систему формування інноваційної стратегії для підприємств залізничного транспорту, в основу якої покладено матрицю вибору альтернативних сценаріїв масштабування, типи яких визначено залежно від рівня інноваційного потенціалу та довготривалої привабливості транспортно-логістичного ринку (стор. 123-145); сформовано положення щодо побудови механізму стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту, які передбачають формування адаптивної конфігурації інноваційної екосистеми за етапами організації інноваційної співпраці (стор. 146-167).

У третьому розділі «Організаційно-економічний інструментарій удосконалення стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту»: досліджено організаційну структуру управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту і доведено доцільність її трансформації шляхом створення Центру інноваційного скаутингу для підтримки процесів масштабування новацій (стор. 170-189); проаналізовано зміст та переваги моделей організації співробітництва компаній у сфері створення інновацій і запропоновано модель архітектури інноваційного ландшафту підприємств залізничного транспорту, в межах якої виділено суб'єктну, ресурсну та інструментальну складову підтримки процесу організації сприятливого середовища для продукування новацій (стор. 190-213); вивчено сутність та структуру інтелектуального капіталу підприємства, виділено складові цифрового капіталу підприємств залізничного транспорту і розроблено модель управління інтелектуальним капіталом підприємств галузі з урахуванням його цифрової компоненти (стор. 214-237).

Дисертаційну роботу завершують висновки, які узагальнюють

напрацювання та наукові положення кожного з розділів. Вони дають цілісне уявлення про авторський підхід до стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту. Отримані результати свідчать про розв'язання поставлених завдань, а основні положення дослідження є доведеними та мають важливе наукове значення.

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

Наукова новизна полягає в тому, що дана дисертація поглиблює теоретичні засади, удосконалює методичні підходи і практичні положення щодо стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту.

Дисертант доказово аргументує доцільність застосування підходу до управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на використанні потенціалу масштабування інновацій і розкриває етапи та інструменти підтримки його реалізації (стор. 96-101). Оскільки впровадження даного підходу дозволить забезпечити стимулювання інноваційних трансформацій на підприємствах залізничного транспорту і підвищити ефективність їх реалізації.

Важливим науковим доробком автора є система формування інноваційної стратегії для підприємств залізничного транспорту, що включає матрицю вибору альтернативних сценаріїв масштабування, типи яких визначено залежно від рівня інноваційного потенціалу та довготривалої привабливості транспортно-логістичного ринку (стор. 141-145). Практична реалізація даної пропозиції дозволить підвищити якість стратегічних управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту.

Поділяємо наукову позицію автора, яка стосується обґрунтування пропозицій щодо організаційної трансформації системи управління інноваційною активністю підприємств залізничної галузі. Автором сформовано організаційний підхід до трансформації структури управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на впровадженні інноваційного скаутингу як ключового інструменту підтримки процесів масштабування новацій на підприємствах галузі і передбачає створення відповідного центру. Визначено структуру та розкрито функції і напрями діяльності центру інноваційного скаутингу (стор. 184-190).

Цікавою є і модель управління інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту, яка розкриває його цифрову компоненту, принципи, організаційну структуру і етапність реалізації, цілі та завдання розвитку інтелектуального капіталу за структурними елементами (стор. 223-230).

Викликають науковий інтерес і здобутки автора, які набули подальшого розвитку.

Безумовною науково-теоретичною новизною та практичним значенням в

аспекті побудови середовища ефективної взаємодії для мобілізації ресурсів та активації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту відрізняються запропоновані положення щодо побудови механізму стратегічного управління їх інноваційною активністю, які ґрунтуються на ціннісному підході та передбачають формування адаптивної конфігурації інноваційної екосистеми за такими етапами організації інноваційної співпраці як ініціатор, акселератор, концепт, пілот, проєкт, масштаб (стор. 164-167).

Виваженості та обґрунтованості висновкам наукового дослідження додає модель архітектури інноваційного ландшафту підприємств залізничного транспорту, в межах якої, виділено суб'єктну, ресурсну та інструментальну складову підтримки процесу організації сприятливого середовища для продукування новацій. Реалізація даної моделі дозволить сформуванню ефективних інноваційних комунікацій, підвищити силу інноваційного партнерства та на цій основі забезпечити масштабування інновацій для прискорення процесів інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 209-213).

### **Особистий внесок здобувача**

Результати, представлені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем особисто або за безпосередньої участі. Дисертаційна робота є завершеним дослідженням, виконаним автором самостійно відповідно до програми запланованих, проведених і узагальнених досліджень.

### **Практичне значення отриманих результатів**

Представлені в дисертації висновки, положення та рекомендації є вагомим внеском у теорію та практику управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту і можуть бути використані в процесі обґрунтування інноваційної стратегії розвитку підприємств залізничної галузі та інструментарію організаційно-ресурсного забезпечення її реалізації.

Практична значущість результатів дослідження, представлених у дисертаційній роботі, підтверджується актами їх впровадження: ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес» впроваджено організаційний підхід щодо трансформації структури управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту, ДП «Український науково-дослідний інститут вагонобудування» використано пропозиції щодо управління інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту.

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Інноваційний розвиток підприємств», «Управління проєктами», «Інтелектуальний бізнес»,

«Економіка роботизованих технологій» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 11 грудня 2023 р.

### **Мова і стиль дисертаційної роботи**

За змістом подана дисертація розкриває обрану тему, в цілому вирішує поставлену мету та завдання дослідження. Дисертація структурована відповідно плану. Стиль викладення матеріалу відрізняється науковістю, логічністю, послідовністю. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом. Стиль викладення матеріалу відповідає вимогам до наукових праць, а зміст роботи висвітлює основні результати наукових досліджень автора.

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

У відкритому друці за темою дисертаційної роботи автором опубліковано 14 наукових праць, що відображають основні положення і висновки дисертації, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття в інших виданнях.

Результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на 7 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи (Харків, 2020); Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти (Дніпро, 2020); Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку залізничного транспорту – «УКРПРОФЗТ 2021» (Київ, 2021); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2022); Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів (Житомир, 2023); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2023); Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів (Кременчук, 2023).

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

Дисертація має традиційну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 344 найменувань на 36 сторінках та 7 додатків на 22 сторінках. Повний обсяг роботи становить 302 сторінки, з них основний текст викладений на 221 сторінці.

Робота написана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. Автор підтверджує свою думку ілюстративним, табличним матеріалом та рисунками (робота містить 63 рисунки та 7 таблиць).

Дисертація написана грамотно, українською мовою, стиль викладення матеріалу відповідає прийнятому в науковій літературі.

### **Окремі дискусійні питання і зауваження**

Відзначаючи своєчасність та вагомість отриманих наукових результатів варто звернути увагу на певні дискусійні моменти, які стосуються подальшого вивчення досліджуваної проблеми, актуальність якої пов'язана, передусім, з винятковою важливістю забезпечення реалізації інноваційних трансформацій на підприємствах залізничного транспорту України.

По-перше, вказуючи на стор. 56 рис. 1.13 на активізацію інтеграційних процесів у залізничній галузі слід було б конкретизувати як саме ці зміни вплинули на трансформацію системи управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту.

По-друге, неабияке зацікавлення викликає представлений на стор. 97 рис. 1.35 підхід до управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту на засадах масштабованості інновацій. Однак, не знайшли належного відображення практичні приклади застосування інструменту масштабовання інновацій у світовій залізничній галузі.

По-третє, залишилося не зрозумілим чим саме обґрунтований вибір складових оцінювання інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту, проведений у п. 2.1 дисертаційної роботи.

По-четверте, розкриваючи в п. 2.3 дисертаційної роботи особливості формування механізму стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту слід було б детальніше зупинитися на визначенні потенційних учасників інноваційної екосистеми підприємств галузі.

По-п'яте, викликає науковий інтерес модель прийняття рішення щодо загальнокорпоративної інноваційної стратегії підприємствами залізничного транспорту на засадах масштабування, яка розкрита на стор. 141, рис. 2.7. Однак, залишилося не зрозумілим яку саме стратегію масштабування автор рекомендує для впровадження на підприємствах залізничної галузі на сучасному етапі їх функціонування.

Проте, зважаючи на значне новаторство у постановці мети і завдань і вагомість наукових результатів дослідження, вказані зауваження суттєво не впливають на високу оцінку дисертації. Вони спрямовані на активізацію подальшої наукової діяльності автора.

### **Академічна доброчесність**

Аналіз дисертаційної роботи Кузнецова Євгена Миколайовича засвідчив, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має. Це підтверджено перевіркою програмними засобами в УкрДУЗТ.



## Загальний висновок

Аналіз дисертації Кузнецова Євгена Миколайовича свідчить, що поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені. Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність і можуть бути використані в науковій діяльності та роботі підприємств залізничного транспорту. Дисертація є самостійною і завершеною працею, в якій отримані нові наукові результати, що у сукупності вирішують актуальну на сьогодні проблему стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту в умовах формування середовища інноваційного партнерства для продукування та масштабування інновацій. Робота оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Таким чином, за актуальністю, структурою, повнотою викладу матеріалу, аргументацією основних положень, новизною отриманих результатів дослідження Кузнецова Євгена Миколайовича на тему «Стратегічне управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», заслуговує позитивної оцінки, а його автор, Кузнецов Євген Миколайович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

### Рецензент:

доцент кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України,  
д.е.н., доцент



Ганна ОБРУЧ