

ВІДГУК

рецензента доктора економічних наук,
професора Токмакової Ірини Василівни

на дисертаційну роботу Островерх Ганни Євгенівни

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**, подану на здобуття
ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за
спеціальністю 051 «Економіка»

АКТУАЛЬНІСТЬ ОБРАНОЇ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний світ визначається безпрецедентною динамікою трансформаційних процесів, які формують нові вимоги до бізнес-моделей, економічних систем та суспільних інститутів. Ця еволюція створює не лише значні виклики, а й відкриває унікальні можливості для розвитку суб'єктів господарювання, стимулюючи їх адаптуватися до нових умов діяльності. У таких реаліях підприємства залізничного транспорту України відіграють стратегічну роль, функціонуючи як ключовий елемент національної логістичної інфраструктури, що забезпечує економічну стабільність, мобільність населення та життєзабезпечення країни. Значущість залізничного транспорту набуває особливої ваги в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, коли ефективність логістичних рішень є критично важливою для національної економіки.

В контексті глобальних викликів поточна кризова ситуація в залізничній галузі повинна розглядатися не як фактор регресу, а як каталізатор структурних змін, націлених на збереження та нарощування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Впровадження адаптивних принципів і гнучких технологій сприятиме зміцненню функціональної стійкості підприємств залізничного транспорту, забезпечуючи їхню здатність оперативно реагувати на сучасні виклики та змінні ринкові умови. Адаптивний підхід дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність та ресурсокористування, а й перетворити залізничну галузь на ключовий фактор національної реконструкції та економічного зростання.

Викладені аргументи зумовлюють актуальність проблеми розроблення ефективної організаційно-методичної основи для реалізації механізмів розвитку залізничних компаній в умовах змін, що передбачає створення сучасних інструментів, які дозволять сформувати динамічний потенціал підприємств залізничного транспорту та підвищувати їхню стратегічну гнучкість.

ЗВ'ЯЗОК ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ

Дисертація розроблена з урахуванням ключових засад і відповідає таким стратегічним документам: 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 людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021).

СТУПІНЬ ОБГРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ

Наукові положення, методичні підходи та рекомендації, представлені у дисертації, мають належне обґрунтування.

Одержані результати та положення ґрунтуються на сучасних концепціях розвитку економічних систем, які були ретельно проаналізовані та критично осмислені в межах дослідження.

Достовірність та обґрунтованість одержаних результатів підтверджується використанням широкої інформаційної бази – наукових праць провідних зарубіжних і вітчизняних учених, законодавчих і нормативних документів України, статистичних матеріалів, Інтернет-ресурсів, офіційної звітності та власних розрахунків здобувача.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, наведених у дисертації, підтверджується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні наступних методів: порівняльний аналіз і графічний метод; систематизація і класифікація; системний підхід; моделювання; структурно-функціональний; морфологічний аналіз; аналогії та екстраполяції; експертний і розрахунково-аналітичний методи.

Для розв'язання окресленого наукового завдання у дисертації коректно визначено об'єкт і предмет дослідження (стор. 23), його мету (стор. 22-23). Здобувачем поступово вирішено низку завдань за відповідною структурнологічною схемою дослідження, що сприяло реалізації поставленої мети. Належний ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність забезпечені, зокрема, використанням широкої джерельної бази за темою дисертації: список використаної літератури налічує 300 найменувань.

Результати дисертаційної роботи викладені у 7 висновках, вони логічні, обґрунтовані і достовірні, є завершенням поставлених завдань дослідження.

Таким чином, проведений аналіз дисертаційної роботи Островерх Г. Є. підтверджує, що поставлені завдання були успішно реалізовані, а мета дослідження досягнута, що робить дисертацію завершеною науковою

кваліфікаційною працею. У роботі представлено авторський підхід до розроблення організаційно-методичного забезпечення управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформацій за рахунок нарощення стратегічної гнучкості.

НОВИЗНА НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ, СФОРМУЛЬОВАНИХ У ДИСЕРТАЦІЇ

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі:

- розроблено підхід до розвитку підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на калібруванні їхнього динамічного потенціалу і передбачає три сценарії його реалізації: інертний, фрагментарний і адаптаційно-динамічний. Впровадження даного підходу дозволяє ідентифікувати передові методи управління динамічним потенціалом залізничних підприємств, що дає змогу залізничними компаніям ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку та зовнішніх викликів, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та стабільний розвиток;

- обґрунтовано авторський підхід до проєктування адаптивної організаційної структури підприємств залізничного транспорту. На відміну від традиційних моделей, ця структура формується як конгломерат модульно-інтеракційних компонентів бізнес-архітектури, що забезпечують гнучкість та оперативність управління. Її ключова особливість — механізм динамічної реконфігурації, який дає змогу швидко адаптуватися до змінних умов. Визначено складові даного механізму та послідовність його реалізації. Аргументовано, що його впровадження сприятиме підвищенню ефективності бізнес-моделі залізничних підприємств, особливо в умовах зростаючої економічної турбулентності;

- для підвищення технологічного потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано процедуру вибору та реалізації технологічної стратегії. Вона охоплює ключові етапи забезпечення технологічної гнучкості та передбачає формування чотирьох альтернативних сценаріїв її досягнення: збереження поточного стану, гібридна автоматизація та роботизація, людино-машинна інтеграція, а також масштабна роботизація. Впровадження цього підходу сприятиме адаптації підприємств до сучасних технологічних викликів та забезпечить їхню конкурентоспроможність;

- удосконалено механізм формування кадрово-інтелектуального забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту на засадах створення знаннєвої підсистеми через рефреймінг. Автором визначено ключові напрями та інструментарій розвитку компетенцій персоналу, конвергенції інтелектуальних та інформаційних систем. Застосування даного механізму на практиці сприятиме розкриттю творчого потенціалу працівників та підвищенню кадрової гнучкості підприємств залізничного транспорту, дозволяючи їм ефективно адаптуватися до трансформаційних викликів;

- розвинуто теоретичні засади забезпечення розвитку динамічного потенціалу підприємств залізничного транспорту, які деталізують його зміст та структурно-компонентний склад. Визначено основні складові динамічного потенціалу залізничних підприємств, згруповані за критерієм гнучкості динамічних активів і можливостей, зокрема: інноваційна, кадрово-інтелектуальна, інформаційно-цифрова, управлінська, технологічна, фінансова, реляційна та процесна складові. Запропоновані положення формують теоретичну основу для визначення напрямів розвитку залізничних підприємств з урахуванням сучасних трансформаційних змін;

- з метою нарощення і ефективної реалізації динамічного потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано модель формування комунікаційного середовища. Вона передбачає розбудову інтегрованої комунікаційної платформи, яка охоплює кілька ключових структурних блоків: презентаційно-репутаційний, навчально-методичний, колаборативно-партнерський та активізаційно-консультативний. Впровадження цієї моделі сприятиме підвищенню адаптивності підприємств, зміцненню їхнього ринкового позиціонування та розширенню можливостей стратегічної взаємодії;

- отримали подальший розвиток теоретичні засади управління підприємствами залізничного транспорту через розкриття авторського визначення категорії стратегічної гнучкості та деталізацію її ключових різновидів. До основних аспектів стратегічної гнучкості віднесено гнучкість транспортно-логістичних процесів, технологій, проектування, організаційно-управлінських процесів, кадрового забезпечення та комунікації. Розроблені положення сприяють вдосконаленню механізмів адаптації підприємств до змін у галузі та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

ТЕОРЕТИЧНА ЦІННІСТЬ І ПРАКТИЧНА ЗНАЧУЩІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретична цінність отриманих у роботі результатів полягає у формуванні наукового підґрунтя, що включає теоретичні положення, механізм, інноваційні підходи та методи забезпечення розвитку підприємств залізничної галузі в умовах трансформації. Запропоновані теоретичні засади сприяють підвищенню ефективності управління в умовах змін.

Практична значущість результатів дослідження Островерх Г. Є. полягає в тому, що сформовані в дисертації теоретичні засади, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі розроблення стратегії управління розвитком підприємств залізничного транспорту і дозволять визначитися з ефективними інструментами реалізації динамічних можливостей підприємств залізничної галузі в трансформаційних умовах.

Основні положення і рекомендації використані підприємствами залізничного транспорту. Зокрема підхід до розвитку підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність структурного підрозділу «Служба організації праці, заробітної плати і структур управління» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження №112/18-24

від 20 листопада 2024 р.), дизайн адаптивної організаційної структури підприємств залізничного транспорту використано в діяльності Управління статистики АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 182/12-26 від 16 грудня 2024 р.), пропозиції щодо формування знаннєвої підсистеми забезпечення реалізації динамічних можливостей підприємствами залізничного транспорту впроваджено в діяльність структурного підрозділу «Служба казначейства» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 269/19-25 від 28 січня 2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Стратегічне управління», «Управління бізнесом», «Економічне управління підприємством», «Інноваційний розвиток підприємств», «Управління трудовим потенціалом підприємств», «Організаційна культура підприємств» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 18 грудня 2024 р.

ПОВНОТА ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ В ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЯХ

Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено в 25 наукових працях, серед яких: 12 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 13 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 7,24 друк. арк., з них особисто автору належать 5,84 друк. арк. Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. У публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

У процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дисертація має традиційну структуру: анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, до яких включено довідки про впровадження результатів. Загальний обсяг роботи становить 295 сторінок, у т.

ч. основний текст займає 209 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 74 рисунками, 23 таблицями та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 300 найменувань.

Структура роботи є добре продуманою, матеріал викладений логічно та послідовно. Детальне вивчення тексту дисертації дає підстави стверджувати про глибоке розуміння проблематики та завдань, поставлених для вирішення, а підхід до викладу отриманих результатів дослідження відзначається системністю та ґрунтовністю опрацювання матеріалу за темою дослідження.

Анотація оформлена згідно чинних вимог, у розширеній формі повністю розкриває основні положення дисертаційної роботи, не містить інформації, яка відсутня в роботі.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і основні задачі дисертаційного дослідження, визначено наукову новизну роботи і практичне значення отриманих результатів, описано методи, які були використані у дослідженнях і особистий внесок здобувача.

У розділі 1 – Проблеми та перспективи забезпечення управління розвитком підприємств залізничного транспорту в контексті трансформацій (с. 29-95) – здобувачем представлено результати аналізу сучасних світових змін і з'ясовано, що процеси гео економічної, фінансової та технологічної фрагментації, які набули активного поширення в останні роки, зумовили формування нового «фрагментованого» глобального бізнес-ландшафту. В процесі дослідження результатів господарювання українських підприємств залізничного транспорту автором визначено, що їхня інерційність та трансформація традиційного бізнес-середовища створюють гостру потребу у забезпеченні стратегічної гнучкості. Розкрито теоретичні підходи щодо визначення змісту поняття стратегічної гнучкості і споріднених до неї категорій (адаптація, адаптивність, гнучкість), що дозволило виявити її характерні особливості та різновиди, надати авторське визначення поняття «стратегічна гнучкість підприємств залізничного транспорту», під якою запропоновано розуміти здатності останніх швидко й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі шляхом нарощення динамічного потенціалу.

Розділі 2 – Теоретико-методичні основи забезпечення управління розвитком підприємств залізничного транспорту (с. 96-170) – містить підсумки критичного аналізу концепцій потенціалу підприємств, як основи формування теоретичних положень щодо розвитку динамічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Розроблено авторський підхід до оцінювання рівня динамічного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що забезпечує комплексний аналіз їхнього розвитку, адаптивності до змін та здатності до інноваційного оновлення. Проведено оцінювання рівня динамічного потенціалу залізничних компаній, що вказало на критичну його межу, зумовлену низьким рівнем таких його компонентів, як інноваційна, кадрово-інтелектуальна, інформаційно-цифрова, технологічна, фінансова та процесна, що обмежують можливість підприємств галузі адаптуватися до викликів оточення і розвиватися на сталій основі. В рамках оптимізації інструментарію

калібрування активів сформовано інертний, фрагментарний та адаптаційно-динамічний сценарій розвитку динамічного потенціалу залізничних компаній. Беручи до уваги роль позитивного комунікаційного простору в забезпеченні гнучкості, з позицій системного підходу розкрито зміст комунікації, комунікаційного середовища, систематизовано його види. Розроблено положення щодо створення комплексної комунікаційної платформи, інструментарій якої сприятиме розширенню можливостей підприємств залізничного транспорту та ефективному використанню їхнього динамічного потенціалу.

У розділі 3 – Формування організаційно-економічних інструментів забезпечення управління розвитком підприємств залізничного транспорту в контексті трансформацій (с. 171-240) – автором наведено результати виконання трьох наукових завдань дослідження. Проєктування адаптивної організаційної структури підприємств залізничного транспорту реалізовано у форматі дизайну, що являє собою конгломерат модульно-інтеракційних компонентів бізнес-архітектури з механізмом динамічної реконфігурації. Дана структура дозволяє бути більш креативними, адаптованими та гнучкими, що вкрай важливо для ефективності бізнес-моделі залізничної галузі в умовах зростаючої економічної турбулентності. Для підвищення технологічного потенціалу підприємств залізничного транспорту розроблено процедуру вибору та реалізації технологічної стратегії, спрямовану на забезпечення технологічної гнучкості. В якості альтернативних сценаріїв технологічної стратегії обґрунтовано такі цільові напрямки, як збереження поточного стану, гібридна автоматизація та роботизація, людино-машинна інтеграція, а також масштабна роботизація. В контексті актуалізації творчого потенціалу трудового колективу та оптимізації кадрової гнучкості розроблено пропозиції щодо формування знаннєвої підсистеми підприємств залізничного транспорту на принципах рефреймінгу, які забезпечують системну трансформацію ключових компонентів кадрово-інтелектуального середовища, спрямовану на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, оптимізацію процесів взаємодії та посилення інноваційного потенціалу залізничних компаній.

Висновки за результатами виконання дисертаційної роботи підкреслюють наукову новизну та практичну цінність проведених досліджень.

Список використаних джерел свідчить про те, що під час роботи було проаналізовано сучасні результати наукових досліджень.

За своїм змістом дисертаційна робота здобувача Островерх Г. Є. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Економіка підприємства».

ВІДПОВІДНІСТЬ ДИСЕРТАЦІЇ ВСТАНОВЛЕНИМ ВИМОГАМ

Дисертаційна робота Островерх Ганни Євгенівни виконана державною

мовою. Текст дисертації написано у науковому стилі, чітко, грамотно і виразно. Дисертаційна робота характеризується єдністю форми та змісту, відповідністю логіки та структури. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом.

Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ЩОДО ЗМІСТУ ДИСЕРТАЦІЇ

У цілому дисертація справляє позитивне враження, проте є окремі положення, які потребують уточнення або спонукають до дискусії:

1. Для підсилення аргументації авторських висновків необхідним є більш детальне пояснення представленої на с. 91 (рис. 1.31) пропозиції щодо виділення видів інерції в діяльності підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їхньої стратегічної гнучкості.

2. На с. 165 дисертації подано рисунок 2.29, що ілюструє ключові компоненти комунікаційної платформи, розробленої для підтримки інноваційно-цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. Для посилення обґрунтованості запропонованих автором положень щодо формування цієї платформи необхідно детальніше пояснити вибір інноваційно-цифрового напрямку, підкреслюючи його стратегічну роль у процесі модернізації галузі.

3. На сторінках 173–176 дисертації автором представлено аналіз затвердженого напрямку реорганізації АТ «Укрзалізниця» шляхом переходу від регіональної структури до бізнес-сегментів. Зважаючи на очевидні переваги такої моделі, важливо також провести ґрунтовний аналіз потенційних ризиків, що можуть виникнути внаслідок змін.

4. Розробки автора у сфері підвищення технологічної гнучкості (п. 3.2 дисертації) справляють позитивне враження, відображаючи стратегічний підхід до модернізації підприємств залізничного транспорту. Водночас, для ефективного формування технологічної стратегії необхідно глибше розкрити сутність технологічної гнучкості та визначити її пріоритетні напрями реалізації на підприємствах залізничного транспорту в умовах обмежених ресурсів.

5. Враховуючи негативні тенденції у сфері управління персоналом залізничної галузі, під час розроблення кадрово-інтелектуального забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту (с. 231–238) необхідно зосередити увагу на стратегічних заходах, спрямованих на збереження та розвиток наявного кадрового потенціалу.

Висловлені зауваження відтворюють творчий характер роботи, суттєво не впливаючи на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження

Островерх Г. Є., та характеризують значну складність досліджуваної проблематики.

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Аналіз дисертаційної роботи Островерх Г. Є. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має, що підтверджено перевіркою програмними засобами в УкрДУЗТ.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Островерх Ганни Євгенівни на тему «Організаційно-методичне забезпечення управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформацій», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, вона є цілісним самостійним, завершеним науковим дослідженням, що вирішує актуальне науково-прикладне завдання, має теоретичну і практичну цінність у галузі економіки підприємств залізничного транспорту.

Дисертаційна робота за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в пп. 6-9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р.

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку, що Островерх Ганна Євгенівна заслуговує на присудження їй ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент:

професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Українського державного
університету залізничного транспорту

Міністерства освіти і науки України,
доктор економічних наук, професор

Ірина ТОКМАКОВА



Особистий підпис _____
Засвідчую _____ 20__ р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ _____

Моя / Ірина ТОКМАКОВА
Володимир ЧЕЛОМБИТЬКО