

## **Рецензія**

**на дисертаційну роботу Мазіашвілі Артура Рамазійовича на тему:  
«Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного  
транспорту в умовах цифрової трансформації», що подана на здобуття  
ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»  
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)**

### **Актуальність теми дисертаційного дослідження**

Глибинна цифрова трансформація економіки формує нову парадигму функціонування стратегічних галузей, у межах якої залізничний транспорт виступає не лише інфраструктурною основою національної економіки, а й критично важливим елементом забезпечення її стійкості та безпеки. У цих умовах цифровізація набуває системного характеру, трансформуючи бізнес-моделі, управлінські процеси та архітектуру ризиків, що принципово змінює підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств галузі.

Проблема набуває критичного характеру в Україні, де функціонування підприємств залізничного транспорту відбувається під впливом багаторівневих дестабілізуючих чинників як традиційних (воєнних загроз, макроекономічної нестабільності, критичного зносу інфраструктури, хронічного дефіциту інвестиційних ресурсів), так і зумовлених цифровим середовищем (кіберзагрози, системні вразливості, втрати даних, фінансові зловживання в ІТ-сфері), які мають нелінійний, динамічний характер і здатні швидко масштабуватися. За таких умов традиційні, переважно реактивні та фрагментарні підходи до економічної безпеки втрачають свою релевантність і не забезпечують належного рівня захисту. Це обумовлює необхідність переходу до якісно нової управлінської логіки – стратегічного управління економічною безпекою, що передбачає проактивну ідентифікацію загроз, інтеграцію безпекових пріоритетів у систему стратегічного планування та формування адаптивних механізмів реагування на ризики в умовах цифрової невизначеності. Саме формуванню цілісної, багаторівневої управлінської системи, у якій економічна безпека розглядається не як допоміжна функція, а як ключовий елемент довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту і присвячене дослідження Мазіашвілі А. Р.

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

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до 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 та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Стратегії кібербезпеки України на 2021 – 2025 роки (затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 р.

№ 447/2021), Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р).

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

Дисертаційна робота відзначається чіткою та логічно вибудованою структурою, що забезпечило досягнення поставленої мети та послідовне вирішення визначених завдань дослідження. Аналіз змісту дисертації та наукових публікацій здобувача свідчить про належний рівень обґрунтованості й достовірності отриманих результатів. Це зумовлено ґрунтовним опрацюванням широкого кола вітчизняних і зарубіжних джерел за тематикою дослідження, використанням значного масиву емпіричних даних щодо розвитку залізничного транспорту як в Україні, так і в інших країнах світу, а також застосуванням сучасних методів і підходів наукового пізнання.

Методологічною основою дослідження є широкий спектр підходів й методів вивчення економічних явищ. При написанні дисертації здобувач застосував методи порівняльного аналізу і графічного методу, систематизації і класифікації, моделювання, аналогії та екстраполяції, системного підходу, моделювання та матричного аналізу, структурно-функціонального, морфологічного аналізу, методу Делфі та економіко-статистичного методу.

Отримані результати дослідження мають належний рівень наукової та практичної апробації. Вони оприлюднені у вітчизняних фахових виданнях, пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях (загалом 16 публікацій), а також знайшли практичне застосування у діяльності підприємств залізничного транспорту України.

Слід звернути увагу і на змістовність проведеного дослідження, послідовність та аргументованість положень дисертації.

У першому розділі «Роль і місце економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки» здійснено комплексний аналіз впливу цифровізації та макроекономічної нестабільності на функціонування суб'єктів господарювання, що дозволило встановити тенденцію до інтенсифікації сучасних ризиків і загроз, зокрема кібератак, кібершпигунства, фінансових злочинів, інфраструктурної вразливості, порушення конфіденційності даних і загроз комерційній таємниці (с. 26-32). Узагальнення існуючих наукових підходів до визначення економічної безпеки підприємства дало змогу автору сформулювати власне концептуальне бачення цієї категорії щодо підприємств залізничного транспорту (с. 33-44). Крім того, розкрито еволюцію технологічних трендів у галузі та обґрунтовано ключові детермінанти формування системи економічної безпеки в умовах цифрової трансформації (с. 45-82).

У другому розділі «Діагностика стану і особливості розвитку економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах» здійснено комплексну оцінку стану та специфіки розвитку економічної безпеки

підприємств галузі. У межах розділу сформовано адаптивну модель управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, що інтегрує інформаційний, аналітичний та адаптивний блоки, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень в умовах динамічного середовища (с. 85-100). Проведений дисертантом комплексний аналіз діяльності підприємств галузі дозволив встановити їхній критичний фінансово-економічний і техніко-технологічний стан, а також наявність системних дисбалансів у функціонуванні залізничного транспорту України (с. 101-122). На цій основі обґрунтовано доцільність реалізації комплексу реформаторських заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств галузі (с. 123-129). Серед напрацювань здобувача слід відзначити і організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який базується на інтеграції критеріїв стратегічної результативності управління та реалізується у вигляді архітектури елементів (с. 130-144).

У третьому розділі «Методологія формування та стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичний інструментарій стратегічного управління економічною безпекою підприємств галузі в умовах цифрової трансформації. Здобувачем здійснено комплексний аналіз існуючих підходів до класифікації стратегій та розширено їх типологізацію з урахуванням рівня економічної безпеки підприємства і його ринкової позиції, що дозволило сформулювати системний підхід до розроблення та вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації галузі (с. 148-173). Розроблено мультиплікативну методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємств, що базується на визначенні інтегрального показника, який комплексно відображає рівень цифровізації та технологічності, ефективність функціонування, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту (с. 174-191). Запропоновано багатовекторну стратегічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств галузі, яка орієнтована на інтеграцію стратегічних, технологічних і безпекових рішень у єдину систему управління (с. 192-200).

Висновки узагальнюють результати кожного розділу та відображають цілісність авторського підходу до стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. Отримані результати засвідчують досягнення мети дослідження, вирішення поставлених завдань і наукову значущість положень.

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

Наукова новизна полягає в тому, що дана дисертація поглиблює теоретичні засади, удосконалює методичні підходи і практичні рекомендації щодо стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки.

Ключовими та найбільш значущими її положеннями є наступні.

1. Авторське визначення економічної безпеки підприємств галузі як

динамічної та комплексної системи, що враховує умови цифрової економіки та забезпечує адаптацію підприємства до вимог ринку на основі критеріїв створеного задоволення, склало основу запропонованих дисертантом теоретичних засад стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту (с. 43-44).

2. Для забезпечення своєчасної ідентифікації та нейтралізації ризиків і загроз та підвищення стійкості підприємств залізничного транспорту до викликів цифровізації запропоновано адаптивну модель управління їх економічною безпекою, яка поєднує інформаційний, аналітичний, адаптивний блоки управління в інтегровану систему керування ризиками і загрозами та передбачає впровадження цифрових інструментів моніторингу і прогнозування задля гнучкого пристосування підприємств галузі до трансформацій середовища діяльності (с. 97-100).

3. Ґрунтуючись на інтеграції критеріїв стратегічної результативності управління, сформовано організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що реалізується у форматі цілісної архітектури взаємозалежних елементів, які забезпечують: постановку стратегічних цілей управління економічною безпекою; розроблення алгоритмів формування сценаріїв діяльності; здійснення багаторівневого оцінювання їх результативності в умовах критичного впливу зовнішніх факторів і забезпечення прийняття оптимальних рішень (с. 137-144).

4. Удосконалено підхід до розроблення та вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, який розкриває перелік перспективних стратегій розвитку підприємств галузі і передбачає детермінацію стратегічної альтернативи на основі кореляції ключових параметрів оцінювання рівня економічної безпеки та частки ринку. Такий підхід забезпечує системність, об'єктивність і адаптивність стратегічних рішень до специфічних умов функціонування підприємств в умовах цифрових змін у галузі (с. 168-173).

5. Для вибору оптимальної стратегії зростання підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових трансформацій розроблено мультиплікативну методику оцінювання рівня економічної безпеки, що ґрунтується на розрахунку комплексного показника стану економічної безпеки, який відображає рівень її цифровізації та технологічності, якісний рівень ефективності, адаптивності і конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі (с. 180-191).

6. Сформовано пропозиції щодо впровадження стратегічної моделі забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, що інтегрує стратегічні альтернативи (транспарентності, трьох «Р», Drift, FarStar, Magic, Not to die, Premium, My way, Monkey, Old on new, Pliancy) в єдину адаптивну архітектуру управління, здатну забезпечувати гнучку реакцію на нестабільні зовнішні та внутрішні умови, оптимізуючи процеси стратегічного прийняття рішень та підвищуючи стійкість організаційної системи (с. 192-200).

Отримані автором результати мають вагомий теоретичний та практичний значення і становлять науковий інтерес.

## **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**

Запропоновані в дисертації теоретико-методичні засади та практичні рекомендації забезпечують модернізацію системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, сприяють захисту критичної інфраструктури, раціональному використанню ресурсів і оперативному вибору стратегій розвитку на основі оцінки стану системи.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування: теоретичні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємства впроваджено в діяльність ПО «Харківська гімназія» «Мармеландія» (акт впровадження № 221 від 30.10.2025 року), модель забезпечення економічної безпеки на основі адаптивного управління використано в роботі ТОВ «БСП ТРЕЙДІНГ» (акт впровадження № 01 від 17.11.2025 року), мультиплікативна методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства впроваджена в діяльність ВП «Харківська дистанція колії» РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 107/25 від 26.11.2025 року). Теоретичні та практичні напрацювання, викладені 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 (акт впровадження від 03.11.2025 року).

## **Мова і стиль дисертаційної роботи**

Подана дисертація комплексно висвітлює обрану тему, забезпечуючи досягнення поставленої мети та системне вирішення наукових завдань. Структура роботи відповідає логіці дослідження, а виклад матеріалу відзначається науковою чіткістю, послідовністю та аргументованістю. Наукова новизна і практична значущість пропозицій автора підтверджуються методичними та статистичними даними, що забезпечує їх обґрунтованість. Стиль та зміст дисертації повністю відповідають сучасним вимогам до наукових праць і демонструють основні результати досліджень автора.

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

У відкритому друці за темою дисертаційної роботи автором опубліковано

16 наукових праць, що відображають основні положення і висновки дисертації, з них: 8 статей у наукових фахових виданнях.

Результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на 8 міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2024); Розвиток економічних систем в умовах глобалізації (Харків, 2024); Research in Science, Technology and Economics (Люксембург, 2025); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2025); Розвиток економічних систем в умовах глобалізації (Харків, 2025); Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку (Оломоуць, Чехія, 2025); Science, Technology and Industry in the Digital Age (Гамбург, Німеччина, 2025); Science And Information Technologies In The Modern World (Афіни, Греція, 2025).

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

Дисертація має традиційну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 232 сторінки, з них основний текст – 167 сторінок.

Робота вирізняється науковим стилем викладу та логічною послідовністю, а авторські висновки підкріплено ілюстративними матеріалами, таблицями та рисунками (робота містить 19 рисунків та 23 таблиці).

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

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

Визнаючи своєчасність і значущість отриманих наукових результатів, слід відзначити окремі дискусійні питання, що потребують подальшого дослідження. Актуальність цих питань обумовлена, насамперед, винятковою важливістю стратегічного управління економічною безпекою для підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки.

1. У п. 1.2 дисертантом виділено детермінанти системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Однак, їх характеристика не повною мірою відображає сучасні трансформаційні процеси, зокрема інтеграцію інформаційно-аналітичних технологій у системи моніторингу ресурсного забезпечення та операційної діяльності, формування комплексних механізмів кіберзахисту критичної інфраструктури, а також впровадження інструментів предиктивної аналітики для оцінювання економічних ризиків і ефективності капітальних та операційних витрат, що обмежує цілісність уявлення про актуальні детермінанти економічної безпеки галузі.

2. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, поданий на с. 142, доцільно було б розширити шляхом імплементації цифрового інструментарію його реалізації, зокрема систем предиктивної аналітики, платформ управління даними,

цифрових двійників та технологій штучного інтелекту. Це сприяло б підвищенню адаптивності, проактивності та стійкості механізму економічної безпеки в умовах цифрової трансформації галузі.

3. Розкриваючи на рис. 2.1 адаптивну модель забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, доцільно було б поглибити її інструментальну складову, зокрема в частині конкретизації цифрових рішень моніторингу, діагностики та прогнозування, що забезпечують гнучке реагування підприємств на динамічні зміни середовища.

4. Наведені на с. 129 вектори реформування залізничної галузі мають переважно декларативно-стратегічний характер і не супроводжуються належною конкретизацією підходів, методів або інструментів реалізації. Відсутність чіткої операціоналізації таких напрямів, як лібералізація ринку, стимулювання інновацій чи підвищення операційної ефективності, ускладнює визначення пріоритетності заходів та знижує прикладну цінність запропонованих трансформаційних орієнтирів.

5. Виокремлення екологічної стійкості як складової стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є обґрунтованим, однак у роботі відсутня конкретизація механізмів екологізації діяльності, а також оцінка впливу екологічних факторів на фінансово-економічні результати та рівень ризиків, що обмежує інтеграцію екологічної компоненти у систему детермінант довгострокової економічної безпеки підприємств галузі.

Проте, зважаючи на 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 Мазіашвілі Артура Рамазійовича засвідчив, що в ній відсутні прояви академічного плагиату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має. Це підтверджено перевіркою програмними засобами в УкрДУЗТ.

### **Загальний висновок**

Аналіз дисертації Мазіашвілі Артура Рамазійовича свідчить, що поставлена у дослідженні мета досягнута, завдання успішно вирішені. Наукові результати, отримані здобувачем, відзначаються теоретичною обґрунтованістю та прикладною релевантністю, що забезпечує доцільність їх використання у науково-дослідній діяльності та практиці управління підприємствами залізничного транспорту. Дисертація є самостійною і завершеною працею, в якій отримані нові наукові результати, що у сукупності вирішують актуальну проблему стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки. 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 Мазіашвілі Артура Рамазійовича на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації» 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, Мазіашвілі Артур Рамазійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

**Рецензент:**

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

Ганна ОБРУЧ



Особистий підпис Ганни ОБРУЧ  
свідчую 01.04 2026 р.  
Завідуючий канцелярією  
УкрДУЗТ *Є. Чепомбітько*