

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**на дисертаційну роботу Мазіашвілі Артура Рамазійовича  
на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств  
залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації»,  
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі  
знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
за спеціальністю 051 «Економіка»**

### **Актуальність обраної теми дослідження**

У сучасних умовах глобальна експансія цифрових технологій виступає ключовою детермінантою фундаментальної трансформації стратегічних секторів економіки, серед яких залізничний транспорт посідає провідне місце як базис національної логістичної стійкості. Становлення постіндустріального суспільства зумовлює парадигмальний зсув від консервативних моделей функціонування до інноваційно-орієнтованих систем забезпечення життєздатності підприємств залізничної галузі. Цей процес супроводжується інтеграцією інтелектуальних систем управління, інтернету речей та великих даних у бізнес-процеси, що докорінно змінює архітектуру економічної безпеки.

Для залізничної системи України актуальність зазначених процесів підсилюється безпрецедентним поєднанням екзогенних шоків (збройна агресія, розрив традиційних логістичних ланцюгів, макроекономічна волатильність) та ендогенних деструкцій (критичний рівень морального та фізичного зносу основних засобів, дефіцит інвестиційних ресурсів). У таких обставинах традиційні, переважно реактивні, підходи до управління економічною безпекою підприємств залізничного комплексу виявляються неспроможними нівелювати складні багатовекторні виклики.

Особливої гостроти набуває інтенсифікація цифрових загроз, що трансформуються з суто технічних інцидентів у стратегічні економічні ризики. Динамічне розширення ландшафту вразливостей, від кіберфізичних атак на системи диспетчеризації до фінансових маніпуляцій у цифровому середовищі, актуалізує нагальну потребу в модернізації системи стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту. Така трансформація має передбачати перехід до проактивної моделі управління, яка ґрунтується на принципах адаптивності, цифрової резильєнтності та превентивного виявлення латентних загроз. Це дозволить забезпечити стійкість та конкурентоспроможність підприємств залізничної галузі в умовах високої турбулентності цифрового простору та перманентної невизначеності зовнішнього середовища.

Попри значну увагу наукової спільноти до питань економічної безпеки у залізничному секторі, теоретико-методологічне обґрунтування та прикладний інструментарій стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничної галузі в контексті їх цифрової трансформації залишаються

фрагментарними. Наявність суттєвих теоретичних прогалів у поєднанні з гострою практичною потребою у зміцненні стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану та цифрової експансії обумовлюють актуальність та своєчасність дослідження А. Р. Мазіашвілі на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації».

### **Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, 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-роках (затверджені Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р).

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

Основні наукові положення висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методологічне, методичне та емпіричне підґрунтя. Автором чітко сформульовано мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. Згідно з визначеною метою логічно окреслено комплекс взаємопов'язаних завдань.

Ключові положення дослідження, що визначають його наукову новизну, базуються на критичному аналізі сучасних концепцій економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. Достовірність висновків забезпечена використанням репрезентативного масиву емпіричних даних: статистичних показників Державної служби статистики, звітних матеріалів підприємств залізничного транспорту, аналітичних оглядів періодичних видань та актуальної законодавчої бази.

Обґрунтованість результатів дослідження зумовлена комплексним застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: 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.

Результати дослідження представлені у формі логічно взаємопов'язаних теоретичних положень, методичних підходів та прикладних рекомендацій, сукупність яких формує цілісну концепцію стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничної галузі.

Перший розділ «Роль і місце економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки» присвячено аналізу макроекономічної нестабільності та трансформаційного впливу цифровізації на діяльність підприємств залізничного транспорту. Автором виявлено тенденції до ескалації специфічних цифрових загроз, серед яких особливу небезпеку становлять кібершпигунство, високотехнологічні фінансові злочини та системна вразливість інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури галузі, що потребує перегляду існуючих механізмів забезпечення економічної безпеки (с. 26-32). На основі критичного аналізу напрацювань провідних учених автором уточнено змістовне наповнення категорії «економічна безпека підприємств залізничного транспорту». Удосконалений підхід полягає в ідентифікації даної категорії як динамічної та комплексної системи, що враховує умови цифрової економіки та забезпечує адаптацію підприємства до вимог ринку на основі критеріїв створюваного задоволення (с. 33-44). Розкрито динаміку технологічних трендів та визначено ключові детермінанти, що формують систему економічної безпеки залізничної галузі в умовах цифрових трансформацій (с. 45-63). Встановлено специфіку та структурні компоненти системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (с. 63-82).

У другому розділі «Діагностика стану і особливості розвитку економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах» автором розроблено адаптивну модель управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, структуру якої складають інформаційний, аналітичний та адаптивний блоки (с. 85-100). За результатами комплексного аналізу діяльності підприємств залізничного транспорту України ідентифіковано глибокі системні дисбаланси їх функціонування. Встановлено, що поєднання критичного зниження рівня фінансової автономності та граничного зносу техніко-технологічної бази формує кумулятивний деструктивний ефект. Це створює реальну загрозу втрати керованості системою економічної безпеки, що в умовах цифрової трансформації та зовнішніх шоків може призвести до стратегічної дестабілізації галузі (с. 101-122). Зазначене дозволило обґрунтувати доцільність системного реформування залізничної галузі (с. 123-129). Підсумком розділу стало проектування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який представлено як цілісну архітектуру взаємопов'язаних елементів. В основу його побудови покладено орієнтацію на досягнення стратегічної результативності, що дозволяє синхронізувати процеси цифрової трансформації із завданнями зміцнення стійкості залізничних підприємств (с. 130-144).

У третьому розділі «Методологія формування та стратегічного

забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» автором розширено типологію стратегій безпеки з урахуванням ринкових позицій підприємства та фактичного рівня його захищеності. Це дало змогу запропонувати системний підхід до вибору оптимального сценарію розвитку в цифровому середовищі (с. 148-173). Розроблено мультиплікативну методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, яка ґрунтується на розрахунку комплексного показника стану економічної безпеки, що відображає рівень її цифровізації та технологічності, якісний рівень ефективності, адаптивності і конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі (с. 174-191). Сформовано багатовекторну стратегічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного комплексу (с. 192-200).

Кількість і якість літературних джерел, використаних у дисертації та зазначених у посиланнях, є достатньою. До списку літератури включено як фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, так і сучасні теоретичні розробки, що не лише узгоджуються з ними, а й доповнюють та вдосконалюють їх.

Системність та глибина розкриття Мазіашвілі Артуром Рамазійовичем ключових наукових положень дають змогу охарактеризувати дисертаційну роботу як цілісне, завершене та науково обґрунтоване дослідження. Отримані результати мають високий ступінь достовірності, характеризуються внутрішньою єдністю та містять нові науково значущі розв'язання актуальної проблеми стратегічного управління економічною безпекою залізничної галузі.

### **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:

- удосконалено теоретичні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту на основі авторського трактування категорії економічної безпеки підприємств галузі, як комплексної та динамічної системи, що функціонує в умовах цифрової трансформації та забезпечує узгодження внутрішніх і зовнішніх параметрів розвитку підприємства, проактивне формування стійких конкурентних позицій і ринкової адаптивності підприємства через призму критеріїв «створюваного задоволення» (с. 41-44);

- на основі інтеграції інформаційного, аналітичного та адаптивного блоків у єдиний контур ризик-менеджменту розроблено адаптивну модель управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, яка орієнтована на використання цифрових засобів діагностики та прогнозування, що дозволяє трансформувати систему управління з реактивної у проактивну, гарантуючи стратегічну стійкість підприємств галузі в умовах високої невизначеності та

динамічної мінливості зовнішнього середовища (с. 97-100);

- з метою гармонізації економічних та організаційних аспектів захисту від деструктивних чинників сформовано комплексний організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. В основу функціонування механізму покладено критерії оцінювання стратегічної результативності управлінських процесів. Логіко-функціональна структура механізму передбачає поєднання чотирьох взаємозалежних блоків, 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 управлінських рішень (с. 137-144);

- запропоновано науково-прикладний підхід до вибору стратегії економічної безпеки підприємств залізничного сектору в координатах цифрової економіки. В основу підходу покладено авторську класифікацію стратегічних векторів розвитку та механізм вибору цільової альтернативи, що ґрунтується на кореляційній залежності між рівнем економічної безпеки та ринковою вагою суб'єкта господарювання (с. 168-173);

- вирішуючи завдання ідентифікації раціональної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту під впливом цифрових зрушень та зовнішніх викликів розроблено інструментарій комплексного оцінювання рівня їх економічної безпеки, побудований за мультиплікативним принципом. Методика передбачає визначення узагальнюючого показника, що синтезує рівень цифрової зрілості, технологічності, стратегічної адаптивності та конкурентоспроможності, використання якого забезпечує обґрунтування ефективних управлінських рішень (с. 180-191);

- сформовано багатовекторну стратегічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, яка побудована на інтеграції варіативних стратегій (таких як Drift, FarStar, Magic, Premium та ін.) в єдину адаптивну архітектуру управління. Дана модель сприяє гнучкому реагуванню на деструктивні чинники, вдосконалює механізм стратегічного вибору та гарантує сталий розвиток і структурну стійкість підприємств галузі (с. 192-200).

### **Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження**

Розроблені в дисертації теоретико-методичні положення і практичні рекомендації дозволяють модернізувати систему економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи захист критичної інфраструктури, оптимізацію ресурсного забезпечення та оперативний вибір адекватної стратегії розвитку на основі діагностики стану системи, зокрема її кіберзахисту та адаптивності до інновацій.

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 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 03.11.2025 року.

### **Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях**

Дисертація є результатом власних досліджень та самостійною науковою працею автора. Усі наукові результати, викладені в роботі, отримані дисертантом особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі містяться лише ті напрацювання, які становлять особистий внесок здобувача.

Основні наукові результати дисертації, а також відповідні елементи наукової новизни Мазіашвілі А. Р., з достатньою аргументованістю викладено у 16 наукових працях, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних. Достатній рівень апробації результатів дослідження підтверджується їх представленням на 8 науково-практичних конференціях.

Загальний обсяг наукових праць складає 5,9 друк. арк., з них особисто автору належать 4,7 друк. арк.

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 Кабінету Міністрів України № 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 232 сторінки, у т. ч.

основний текст займає 167 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 19 рисунками, 23 таблицями та містять 2 додатки. Список використаних джерел налічує 162 найменування. За своїм змістом дисертаційна робота здобувача Мазіашвілі А. Р. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Економіка підприємства». Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Мазіашвілі Артура Рамазійовича 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. Зміст роботи викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням.

Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки 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**

Визнаючи вагомість наукових положень, викладених в дисертації, для стимулювання якісних змін у системі стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту та її адаптації до умов цифрової трансформації, слід вказати на деякі недоліки, зауваження та дискусійні положення, що є у роботі.

1. У дисертаційній роботі значну увагу приділено формуванню теоретико-методичних засад управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (с. 41-44). Дослідження могло б виграти від більш чіткого розмежування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація», оскільки в окремих положеннях вони застосовуються як взаємозамінні. Така термінологічна невизначеність певною мірою знижує точність наукового апарату та може ускладнювати інтерпретацію отриманих результатів.

2. Розкриваючи зміст поняття «економічна безпека підприємств залізничного транспорту» (с. 44) на основі критерію створюваного задоволення, доцільно було б більш повно конкретизувати його сутнісне наповнення та обґрунтувати взаємозв'язок із категорією безпеки. Такий підхід сприятиме підвищенню логічної узгодженості дослідження та поглибленню розуміння

досліджуваної категорії.

3. Обґрунтовуючи необхідність переходу до адаптивних моделей управління економічною безпекою (с. 97-100), автором недостатньо уваги приділено аналізу інституційних обмежень, що можуть виникати в процесі їх впровадження. Зокрема, доцільно було б більш ґрунтовно розглянути вплив державного регулювання, організаційної інерційності та особливостей корпоративної культури підприємств галузі. Урахування зазначених чинників дозволило б підвищити практичну значущість дослідження та забезпечити більш реалістичне обґрунтування можливостей імплементації запропонованих підходів.

4. З огляду на розроблені автором науково-практичні рекомендації, спрямовані на підвищення економічної безпеки підприємств (с. 137-144), доцільно було б більш чітко окреслити пріоритетність впровадження запропонованих заходів. Це зумовлено обмеженістю ресурсного забезпечення підприємств залізничного транспорту та необхідністю поетапної реалізації управлінських рішень. Чітке ранжування заходів за ступенем їх важливості, ресурсомісткості та очікуваного ефекту сприятиме підвищенню практичної цінності дослідження й ефективності впровадження запропонованих рекомендацій.

5. Визнаючи вагомим результатом дослідження обґрунтування інтеграції цифрових інструментів у систему економічної безпеки підприємств (с. 180-191), доцільно було б приділити більше уваги аналізу ризиків надмірної технологічної залежності. В умовах ескалації кіберзагроз та недостатнього рівня кіберзахисту, поглиблений розгляд потенційних вразливостей цифровізації дозволив би підвищити комплексність роботи та сформулювати більш збалансований підхід до забезпечення стійкості підприємств залізничного транспорту у цифровому середовищі.

Висловлені зауваження та побажання не знижують загальну високу наукову цінність дисертаційного дослідження, а лише вказують на перспективні напрями подальшого розроблення обраної проблематики.

### **Академічна доброчесність**

Аналіз дисертаційної роботи Мазіашвілі А. Р. дозволив дійти висновку, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має, що підтверджено актом перевірки програмними засобами в УкрДУЗТ.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Мазіашвілі А. Р. на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації» є самостійною кваліфікаційною науковою працею, яка виконана

на актуальну тему, і за своїм змістом відповідає спеціальності 051 «Економіка». Отримані результати та висновки вирізняються науковою новизною і мають теоретичну та практичну значущість.

Дослідження характеризується високим науковим рівнем виконання, чіткістю та обґрунтованістю викладу матеріалу. Положення, результати та висновки мають належну аргументацію, а їх впровадження підтверджено актами, що наведені у додатках до дисертації. Академічна доброчесність у процесі дослідження дотримана повною мірою.

За змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю дисертація на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації» відповідає вимогам пунктів 6, 7, 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 Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р., а її автор Мазіашвілі Артур Рамазійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

**Рецензент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом  
Українського державного університету  
залізничного транспорту

*Мощ*

Ірина ТОКМАКОВА



Особистий підпис *Урини ТОКМАКОВОЇ*  
Засвідчую 02.04. 2026 р.  
Завідуючий канцелярією  
УкрДУЗТ *Мощ* *Василья ЦЕЛОМБІТЬКО*