

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Коваля Віктора Васильовича
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

Глобальне поширення цифрових технологій суттєво змінює засади функціонування стратегічних секторів економіки, серед яких важливе місце займає залізничний транспорт. Перехід до постіндустріального етапу розвитку суспільства робить цифровізацію визначальним чинником життєздатності та формування конкурентних переваг підприємств галузі. В умовах сучасних викликів, що постають перед залізничною системою України (від воєнної агресії та економічної нестабільності до значного фізичного зносу виробничих фондів), традиційні підходи до гарантування економічної безпеки потребують суттєвого оновлення.

Діяльність українських підприємств залізничного транспорту ускладнюється також дефіцитом інвестиційних ресурсів та потребою оперативного оновлення інфраструктури в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Це обумовлює об'єктивну необхідність розроблення сучасних наукових підходів, які поєднують стратегічне управління з інструментами забезпечення безпеки в межах цифрової трансформації економіки. Саме потреба у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління економічною безпекою та формуванні прикладних рішень, спрямованих на посилення економічної стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації, зумовлює високу актуальність і своєчасність дисертаційної роботи Мазіашвілі Артура Рамазійовича.

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).

Крім того, дисертація враховує положення 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 та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Отримані в дисертації наукові положення, висновки та практичні рекомендації Мазіашвілі Артура Рамазійовича сформовано із застосуванням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів. Наукова новизна обґрунтована на основі всебічного опрацювання сучасних фундаментальних і прикладних досліджень у сфері управління розвитком підприємств.

Інформаційною базою роботи слугували статистичні матеріали підприємств залізничного транспорту, дані Державної служби статистики України, чинна нормативно-правова база, а також власні аналітичні напрацювання автора.

Достовірність і обґрунтованість отриманих результатів досягнуто завдяки використанню комплексу сучасних методів дослідження, серед яких: порівняльного аналізу, графічного методу, прийоми узагальнення та групування, моделювання, використання аналогій і екстраполяційних оцінок, а також застосування системного підходу, моделювання та матричного аналізу, структурно-функціонального, морфологічного аналізу, та економіко-статистичного методу.

Структура дисертаційної роботи відзначається логічною узгодженістю та цілісністю. Зміст дослідження повною мірою відповідає заявленій темі, що свідчить про його завершений характер. Сформульовані завдання, визначені положення наукової новизни та отримані висновки підтверджують відповідність роботи встановленим вимогам до дисертаційних досліджень. Обґрунтованість та достовірність наведених положень додатково підтверджуються сукупністю теоретичних і прикладних результатів, рекомендацій та висновків, отриманих у процесі дослідження.

Перший розділ дисертації присвячений аналізу впливу факторів цифровізації та нестабільності макроекономічного середовища на діяльність суб'єктів господарювання і встановлено інтенсифікацію таких ризиків та загроз як кібератаки, порушення конфіденційності персональних даних, загрози комерційній таємниці та її захисту (С. 26-32).

Досліджено підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства, що дало змогу автору сформулювати власне бачення категорії економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, а саме як динамічну, комплексну систему, орієнтовану на цифрову економіку і здатну забезпечувати адаптацію підприємства до ринкових вимог на основі критеріїв створюваного задоволення.

Це сприяє гармонізації інтересів споживачів і підприємств та забезпечує повну сатисфакцію клієнта, що є джерелом стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (С. 33-44).

Проаналізовано та розкрито еволюцію технологічних трендів у даній сфері та ідентифіковано ключові детермінанти системи економічної безпеки підприємств залізничної галузі в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економічна безпека підприємств залізничної галузі набуває нових характеристик, зокрема трансформації управління персоналом, індивідуалізації послуг та розвитку інтелектуальних технологій. Розкрито еволюцію технологічних трендів, яка проявляється у впровадженні інтелектуалізованих систем управління, комплексного моніторингу, наскрізної комунікації та гнучкої адаптації на основі штучного інтелекту для підвищення безпеки, ефективності та стійкості перевізного процесу (С. 44-82).

Другий розділ присвячений діагностиці стану та особливості розвитку економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. Перш за все в межах розділу, на підставі проведеного аналізу, встановлено, що система залізничного транспорту України відстає від міжнародних моделей функціонування та потребує комплексного вдосконалення. Запровадження додаткових критеріїв економічної безпеки, зокрема клієнтоорієнтованості, цифровізації, розвитку інтелектуального капіталу та інвестиційної активності, сприятиме підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності й стратегічної стійкості підприємств галузі.

Для забезпечення резильєнтності підприємств залізничного транспорту в умовах агресивної конкурентної боротьби та воєнного стану в Україні сформовано адаптивну модель управління економічною безпекою, яка інтегрує інформаційний, аналітичний та адаптивний блоки у єдину систему керування ризиками та загрозами. Авторська модель передбачає впровадження цифрових інструментів моніторингу та прогнозування, що дозволить своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати загрози, підвищуючи стійкість підприємств до викликів цифровізації та ринкових змін (С. 85-100).

Проаналізовано досвід провідних залізниць світу щодо подолання кризових явищ, що дозволило виділити ефективні механізми забезпечення стійкості та конкурентоспроможності галузі в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та безпекових викликів.

Комплексний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту України засвідчив їхній критичний фінансово-економічний та техніко-технологічний стан, наявність системних дисбалансів, зниження ефективності використання ресурсів, зростання зношеності основних фондів і обмеженість інвестиційних можливостей (С. 101-122). Зазначене дозволило обґрунтувати доцільність реалізації комплексу заходів реформування за напрямками лібералізації ринку, стимулювання інновацій, управління персоналом, диверсифікації діяльності, розвитку туризму та підвищення операційної ефективності (С. 123-129).

З метою визначення та реалізації стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту створено організаційно-економічний механізм, що базується на інтеграції розроблених критеріїв стратегічної результативності управління та функціонує як цілісна архітектура, що включає чотири взаємозалежні блоки, які забезпечують постановку стратегічних цілей управління економічною безпекою, розробку алгоритмів формування сценаріїв діяльності, багаторівневе оцінювання їх результативності за умов критичного впливу зовнішніх факторів та прийняття оптимальних управлінських рішень (С. 130-144).

Третій розділ містить пропозиції щодо методології формування та стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

По-перше, з метою визначення та вибору найбільш релевантної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням раніше визначених критеріїв межах розділу здійснено класифікацію стратегій та розширено їх типологію залежно від рівня економічної безпеки та конкурентної позиції на ринку. Запропонований підхід до розробки та вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації визначає перспективні напрями розвитку підприємств галузі і передбачає обґрунтовану детермінацію стратегічної альтернативи на основі кореляції ключових показників економічної безпеки та ринкової частки, що забезпечує системність, об'єктивність і гнучку адаптацію стратегічних рішень до специфіки функціонування в умовах цифрової трансформації (С. 148-173).

По-друге, для обґрунтування вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрових трансформацій та ринкових змін розроблено мультиплікативну методику оцінювання її рівня, що ґрунтується на розрахунку комплексного показника стану економічної безпеки, який відображає рівень її цифровізації та технологічності, якісний рівень ефективності, конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі (С. 174-191). По-третє, запропоновано багатовекторну стратегічну модель 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).

Обсяг використаних у дисертації літературних джерел, на які зроблено посилання, є достатнім.

Загальний рівень розкриття Мазіашвілі Артуром Рамазійовичем наукових положень дає змогу оцінити дисертаційну роботу як завершене, достатньо обґрунтоване дослідження, що містить наукові результати.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основні наукові здобутки, що були отримані автором самостійно та виносяться на захист, полягають у наступному:

- удосконалено теоретико-методологічний фундамент стратегічного управління економічною безпекою суб'єктів залізничного транспорту. Це реалізовано через авторську дефініцію економічної безпеки як складної динамічної системи, що в умовах цифровізації забезпечує спроможність підприємства пристосовуватися до ринкових трансформацій, орієнтуючись на критерій «створювального задоволення» потреб споживачів (С. 41-44);

- запропоновано адаптивну управлінську модель забезпечення економічної безпеки, яка базується на функціональній інтеграції інформаційного, аналітичного та адаптивного модулів у цілісну систему превентивного реагування на загрози. Модель передбачає активне використання цифрових технологій моніторингу та прогнозування для оперативного коригування діяльності підприємств галузі відповідно до змін макросередовища (С. 97-100);

- розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки на підприємствах залізниці. В його основу покладено поєднання розроблених параметрів стратегічної ефективності управління, що втілені у формі комплексної архітектури, яка охоплює чотири взаємопов'язані блоки (С. 137-144);

- запропоновано науково-методичний підхід до формування та обґрунтування пріоритетної стратегії забезпечення економічної безпеки, що дозволяє ідентифікувати оптимальні стратегічні вектори розвитку залізничних підприємств та обирати конкретні альтернативи на основі аналізу взаємозв'язку між рівнем економічної безпеки та позиціонуванням на ринку (С. 168-173);

- розроблено мультиплікативну методику оцінювання стану економічної безпеки підприємств залізничної галузі. Вона базується на обчисленні інтегрального індикатора, що комплексно характеризує ступінь цифровізації, технологічний рівень, адаптивну здатність та конкурентну стійкість суб'єкта господарювання. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вибору траєкторії зростання в умовах нестабільності та цифрових зрушень (С. 180-191).

Набули подальшого розвитку:

- стратегічна модель забезпечення економічної безпеки, яка синтезує розгалужений перелік стратегічних сценаріїв (зокрема: транспарентності, трьох «Р», Drift, FarStar, Magic, Not to die, Premium, My way, Monkey, Old on new, Pliancy) у гнучку систему управління. Така архітектура дозволяє підприємствам залізничної галузі ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім дестабілізуючим чинникам, оптимізуючи процес прийняття стратегічних рішень та зміцнюючи загальну життєздатність організації (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.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність ПО «Харківська гімназія» «Мармеландія» (акт впровадження № 221 від 30.10.2025 року), ТОВ «БСП ТРЕЙДІНГ» (акт впровадження № 01 від 17.11.2025 року) та ВП «Харківська дистанція колії» Регіональна філія «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 (акт впровадження від 03.11.2025 року).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Результати дисертаційної роботи, висвітлено в 16 наукових публікаціях, з яких 8 опубліковано у фахових виданнях та апробовано на 8 науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,9 друк. арк., особистий внесок здобувача становить 4,7 друк. арк., що відповідає вимогам 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 року.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація виконана за традиційною структурою та включає анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки, серед яких наведено довідки про впровадження результатів. Загальний обсяг роботи становить 232 сторінки, з яких основний текст займає 167 сторінок. Матеріали ілюстровано 19 рисунками та 23 таблицями, наявні 2 додатки. Список використаних джерел налічує 162 позиції. Логіка дослідження відповідає визначеній меті та завданням і визначає структуру роботи, яка повністю узгоджується з назвою, метою та завданнями дисертації.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація Мазіашвілі Артура Рамазійовича виконана державною мовою, виконана в науковому стилі, характеризується єдністю форми та змісту, відповідністю логіки та структури. Наукова новизна, висновки, а також пропозиції і рекомендації обґрунтовані належним чином і підтверджені використанням методичних та статистичних даних.

Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 року № 40 зі змінами від 31.05.2019 року.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Враховуючи значущість дисертації для стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації, слід зазначити недоліки та дискусійні питання роботи.

1. Визнаючи ґрунтовність методичного підходу здобувача до оцінювання ризиків, дискусійним видається представлення формули 3.5 (С. 182). З позицій класичної теорії оцінка ризику повинна ґрунтуватися на детермінованому поєднанні ймовірності виникнення загрози та потенційного розміру збитків, і в цьому контексті застосування інтегрального показника сумарного ризику могло б підвищити методичну коректність розрахунків.

2. Математичне обґрунтування методики, наведене у формулі 3.8 (С. 184), потребує певного уточнення. Запропонований автором підхід допускає можливість виходу отриманих значень за межі одиничного діапазону, тоді як у текстовому поясненні встановлено обмеження показника до 1. Для чіткої верифікації результатів і уніфікації оцінювання доцільніше було б обчислювати цей індикатор як відношення рівня економічної безпеки до загального обсягу діяльності, що дозволило б нормалізувати значення в межах від 0 до 1.

3. Автор визначає економічну безпеку підприємства як динамічну та комплексну систему, що функціонує в умовах цифрової економіки і спирається на критерій «створювального задоволення» (С. 43). Водночас у роботі доцільно було б детальніше розкрити методологічне значення цього критерію та обґрунтувати механізм його практичного вимірювання.

4. У роботі здійснено аналіз сучасного стану підприємств залізничного транспорту України та виявлено низку системних проблем їх функціонування (С. 73–79). Водночас доцільно було детальніше представити порівняльний аналіз із залізничними системами країн Європейського Союзу, що дозволило б глибше обґрунтувати напрями реформування галузі.

5. Автором розроблено підхід до вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту на основі співвідношення рівня економічної безпеки та частки ринку підприємства (С.168-173). Водночас у роботі доцільно було б більш детально розглянути можливість застосування альтернативних інструментів стратегічного аналізу.

6. Розроблена мультиплікативна методика оцінювання рівня економічної безпеки (С. 180–191) із представленою формулою 3.16 для розрахунку інтегрального показника не містить апробації на реальних даних підприємств залізничного транспорту України. Розрахунок інтегрального показника дозволив би підтвердити практичну придатність запропонованої методики та можливість її впровадження в діяльність підприємств залізничної галузі.

Загалом висловлені зауваження носять переважно рекомендаційний та дискусійний характер.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Мазіашвілі Артура Рамазійовича 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. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та результати розрахунків, що є результатом особистих наукових досліджень автора. Усі посилання, наведені в тексті дисертації, присутні у списку використаних джерел.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Мазіашвілі Артура Рамазійовича 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 значну теоретичну та практичну значущість. Дослідження характеризується високим науковим рівнем виконання, чіткістю та обґрунтованістю викладу матеріалу. Результати та висновки мають належну аргументацію, а їх впровадження підтверджено актами. Академічна доброчесність у процесі дослідження дотримана повною мірою.

За змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю робота 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 КМУ № 44 від 12.01.2022 року, а автор дисертації на тему «Стратегічне управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації», Мазіашвілі Артур Рамазійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління
підприємницькою та туристичною
діяльністю Ізмаїльського
державного гуманітарного університету



Віктор КОВАЛЬ



Віктор Коваль 15.08.2023