

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента доктора економічних наук,**  
**професора Марценюк Лариси Володимирівни**  
**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**

Глобальна дифузія цифрових технологій фундаментально трансформує принципи функціонування стратегічних секторів економіки, серед яких залізничний транспорт посідає ключове місце. Перехід до постіндустріального суспільства перетворює цифровізацію на критичний фактор життєздатності та конкурентних переваг підприємств галузі. В умовах сучасних викликів, з якими стикається залізнична система України – від воєнної агресії та економічної турбулентності до фізичного зносу основних засобів – традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки потребують суттєвого перегляду. Статичні моделі захисту інтересів підприємства більше не спроможні протидіяти динамічним загрозам цифрового простору, таким як кібератаки, системні вразливості та фінансові махінації в ІТ-середовищі.

Функціонування українських підприємств залізничного транспорту ускладнюється й дефіцитом капітальних вкладень та необхідністю термінової модернізації інфраструктури в умовах підвищених ризиків. Це створює об'єктивну потребу у розробленні інноваційних концепцій, що інтегрують стратегічне управління та механізми забезпечення безпеки в єдиний адаптивний комплекс. Саме необхідність наукового обґрунтування теоретико-методичного інструментарію управління економічною безпекою та прикладних рішень для зміцнення економічної стійкості підприємств залізничного транспорту в цифрову епоху визначає високу актуальність та 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), 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**

Наукові положення, висновки та рекомендації, виконаного Мазіашвілі А. Р. дослідження, базуються на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів. Ключові положення, які містять наукову новизну, базуються на вивченні та опрацюванні автором результатів сучасних фундаментальних та прикладних досліджень українських і зарубіжних вчених з проблематики управління розвитком сучасних підприємств і забезпечення їх гнучкості та адаптивності, даних підприємств залізничного транспорту, Державної служби статистики України, періодичних видань, чинного законодавства, власних досліджень.

Висока обґрунтованість результатів дослідження зумовлена застосуванням сучасних методів дослідження – 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.

Обґрунтованість та достовірність положень дисертації засвідчується також наведеними нижче теоретичними та прикладними розробками, пропозиціями і висновками, що були отримані в дисертаційній роботі, та послідовно, а головне логічно, висвітлені в ній.

У першому розділі «Роль і місце економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки» проаналізовано вплив факторів цифровізації та нестабільності макроекономічного середовища на діяльність суб'єктів господарювання і встановлено інтенсифікацію таких ризиків та загроз як кібератаки, кібершпигунство, фінансові злочини, уразливість інфраструктури, 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 (С. 33-44); розкрито еволюцію технологічних трендів у даній сфері та ідентифіковано ключові детермінанти системи економічної безпеки підприємств залізничної галузі в умовах цифровізації (С. 45-82).

Другий розділ присвячений діагностиці стану та особливості розвитку економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах. У межах розділу: сформовано адаптивну модель управління економічною безпекою підприємств галузі, яка поєднує інформаційний, аналітичний,

адаптивний блоки (С. 85-100); проведено комплексний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту України, який засвідчив їхній критичний фінансово-економічний та техніко-технологічний стан і наявність системних дисбалансів у функціонуванні галузі (С. 101-122), і на цій основі обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів реформування підприємств залізничного транспорту України (С. 123-129); розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств галузі, який ґрунтується на інтеграції розроблених критеріїв стратегічної результативності управління та реалізується у форматі цілісної архітектоніки (С. 130-144).

Третій розділ містить пропозиції щодо методології формування та стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. У межах розділу: проведено комплексний аналіз класифікації стратегій і розширено їхню типологізацію залежно від наявного рівня економічної безпеки та позиції підприємства на ринку, в результаті запропоновано 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, що ґрунтується на розрахунку комплексного інтегрального показника, який відображає рівень цифровізації та технологічності, ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі (С. 174-191); запропоновано багатовекторну стратегічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (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.

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

### **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:

#### ***I. Удосконалено:***

- теоретичні засади стратегічного управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, які сформовано за рахунок авторського 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 (С. 41-44);

- адаптивну модель управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту, 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 швидкозмінних умов середовища їх діяльності (С. 97-100);

- організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на інтеграції розроблених критеріїв стратегічної результативності управління та реалізується у форматі цілісної архітектури, що складається з чотирьох взаємозалежних блоків (С. 137-144);

- підхід до розроблення та вибору оптимальної стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, який розкриває перелік перспективних стратегій розвитку підприємств залізничної галузі і передбачає детермінацію стратегічної альтернативи на основі кореляції ключових параметрів оцінювання рівня економічної безпеки та частки ринку (С. 168-173);

- мультиплікативну методику оцінювання рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, 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, і забезпечує вибір оптимальної стратегії їх зростання в умовах цифрових трансформацій та ринкових змін (С. 180-191).

### ***II. Набули подальшого розвитку:***

- стратегічна 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);

### **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 колій» 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**

Висновки дисертації та ключові пропозиції Мазіашвілі А. Р., представлені у відповідних елементах наукової новизни, повною мірою та з належною аргументацією висвітлені у 16 наукових працях, серед яких: 8 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних.

Про достатню апробацію свідчить і суттєва кількість тез науково-практичних конференцій (8 тез доповідей). 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 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 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. 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**

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. Викликає зацікавлення запропонована здобувачем концептуальна еволюція поняття «економічна безпека підприємства» (С. 32-44), де особлива увага приділена переходу до парадигми «Залізниця 4.0». Проте робота істотно виграла б, якби автором було проведено чіткіше розмежування між традиційними загрозами економічній безпеці та специфічними «цифровими» ризиками (кіберзагрози, витік великих даних), які виникають саме в процесі цифрової трансформації галузі.

2. На С. 74-78 (Табл. 1.4) автором деталізовано детермінанти системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Разом з тим, залишилася не зрозумілою пріоритетність впливу кожної з наведених детермінант на інтегральний показник економічної безпеки, що було б доречним для подальшого стратегічного планування.

3. Суттєвою науковою та практичною цінністю володіє розроблена автором адаптивна модель забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (С. 93-100, рис. 2.1). Однак, потребує уточнення

функціональна роль «аналітичного блоку» у структурі цієї моделі, зокрема необхідно було вказати чи передбачає даний компонент використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого прийняття рішень або ж орієнтований виключно на експертну підтримку управлінських процесів.

4. Беззаперечним науковим здобутком дисертанта є положення, які стосуються побудови архітектоніки забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (С. 136-144, рис. 2.10). Однак робота істотно виграла б, якби автором було детальніше розкрито інструментарій інформаційно-аналітичного забезпечення цього процесу, зокрема в частині використання хмарних технологій для зберігання критично важливих даних про безпеку об'єктів інфраструктури.

5. При обґрунтуванні мультиплікативної методики оцінювання рівня системи економічної безпеки (С. 174-191), автором застосовано метод таксономії. Варто було б додатково зупинитися на обґрунтуванні вибору саме чотирьох функціональних складових економічної безпеки (рівня її цифровізації та технологічності, ефективності, адаптивності і конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі).

Загалом висловлені зауваження носять переважно рекомендаційний та дискусійний характер, не впливають на загальну високу позитивну оцінку дисертаційної роботи, оскільки отримані результати є новаторськими, обґрунтованими, достовірними та належним чином доведеними.

### **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 значну 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 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 р., 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 економіки  
та менеджменту  
Українського державного  
університету науки і технологій

Лариса МАРЦЕНІУК

Підпис засвідчує  
П.В.О. вченого секретаря

Prof. Iushva K.B.