

Рецензія
на дисертаційну роботу Губаря Сергія Олександровича на тему:
«Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств
залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності», що подана
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Актуальність теми дисертаційного дослідження

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується високим рівнем турбулентності, яка стала визначальною рисою середовища функціонування підприємств та суттєво впливає на трансформацію підходів до управління їх розвитком. Посилення геополітичної нестабільності, воєнні конфлікти, стрімка цифровізація економіки, енергетичні дисбаланси, кліматичні виклики та зростання взаємозалежності глобальних ринків формують складне, динамічне та важкопрогнозоване середовище господарювання. За таких умов зростає значення здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін, забезпечувати організаційну стійкість і конкурентоспроможність, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних підходів до управління розвитком, орієнтованих на безперервне оновлення, гнучке реагування на виклики та використання нових можливостей, що виникають в умовах невизначеності.

Для підприємств залізничного транспорту України глобальні трансформаційні виклики накладаються на наслідки воєнного стану, руйнування транспортної інфраструктури, зміну конфігурації логістичних маршрутів, дефіцит ресурсного забезпечення та необхідність одночасного відновлення і модернізації галузі відповідно до європейських орієнтирів розвитку. Сукупність зазначених чинників обумовлює потребу у трансформації системи інноваційного менеджменту, орієнтованої на інтеграцію принципів адаптивності, проактивності, організаційної гнучкості та безперервного оновлення, і здатної забезпечити не лише ефективне пристосування підприємств залізничної галузі до динамічних змін, а й перетворення кризових викликів на джерело їх технологічної модернізації, організаційних трансформацій і довгострокового інноваційного розвитку.

Саме це і визначає актуальність теми дисертаційного дослідження Губаря Сергія Олександровича, наукова і практична значущість якого полягає у розвитку теоретико-методичних засад щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, спрямованої на підвищення їх адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах глобальної турбулентності.

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), Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота характеризується високим рівнем теоретичної та методичної обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Логічна побудова дослідження, узгодженість його структурних елементів із поставленою метою та завданнями забезпечили комплексне розкриття проблематики трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності.

Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів забезпечується ґрунтовним опрацюванням вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, використанням актуальної нормативно-правової бази, статистичних і аналітичних матеріалів щодо функціонування підприємств залізничного транспорту, а також застосуванням сучасного методичного інструментарію дослідження. Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти, наукові праці провідних учених, дані фінансової та статистичної звітності АТ «Укрзалізниця», аналітичні матеріали та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, використання яких є адекватним меті та завданням дисертаційної роботи. Для встановлення драйверів турбулентності глобального середовища та діагностики стану системи інноваційного менеджменту застосовано методи порівняльного аналізу та графічного представлення даних; для систематизації принципів антикрихкості та класифікації проявів інформаційної сприйнятливості – методи систематизації та класифікації; для розроблення концепції формування антикрихкої системи інноваційного менеджменту – системний підхід; для побудови моделі інтелектуальної щільності підприємств – метод моделювання; для формування системи підтримки організаційної еластичності – структурно-функціональний підхід; для уточнення змісту ключових категорій дослідження – морфологічний аналіз; для обґрунтування підходу до забезпечення стратегічної варіативності – методи аналогії та екстраполяції.

Наукові положення дисертації пройшли належну апробацію. Основні результати дослідження оприлюднено у 14 наукових працях, серед яких 6 статей у фахових виданнях та 8 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Практична значущість роботи підтверджується впровадженням окремих результатів у діяльність підприємств та організацій, а також використанням матеріалів дослідження в освітньому процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

Зміст дисертації свідчить про послідовність та логічність наукового пошуку автора.

У першому розділі дисертації «Вплив глобальної турбулентності на систему інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту» досліджено сучасні драйвери глобальної турбулентності та їх вплив на функціонування світових залізниць і підприємств залізничного транспорту України (стор. 26-50). На основі діагностики системи інноваційного менеджменту підприємств галузі (стор. 50-69) автором виявлено її ключові проблеми та ідентифіковано ознаки крихкості (стор. 69–74). Обґрунтовано, що сукупний вплив чинників знижує адаптивний потенціал і обмежує здатність підприємств залізничного транспорту до інноваційного відновлення в умовах кризових шоків. Це стало підґрунтям для узагальнення теоретичних положень антикрихкості, розкриття її сутності та систематизації фундаментальних принципів як методологічної основи трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств галузі (стор. 88-98).

У другому розділі «Концептуальна модель інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» проведено порівняльний аналіз антикрихкого підходу з традиційними концепціями управління та визначено характеристики антикрихкого підприємства й відповідної системи інноваційного менеджменту (стор. 102-107). На цій основі автором розроблено концепцію формування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на засадах антикрихкості, що інтегрує інформаційну сприйнятливість, інтелектуальну щільність, стратегічну варіативність, ресурсну резервованість, організаційну еластичність і мережеву інтегрованість (стор. 117-125). Значну увагу приділено розвитку інструментарію стратегічної варіативності, зокрема уточненню її сутності, обґрунтуванню підходу до її забезпечення (стор. 126-143), а також формуванню динамічного ресурсного портфеля підприємств залізничного транспорту і процесу управління ним як основи ресурсного забезпечення інноваційних трансформацій (стор. 143-160).

У третьому розділі дослідження розроблено управлінські механізми адаптації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту до умов глобальної турбулентності. Автором обґрунтовано доцільність переходу до еластичної організаційної моделі інноваційного менеджменту, визначено зміст і принципи організаційної еластичності та

сформовано систему її підтримки (стор. 164-191). Подальший розвиток отримали положення щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості шляхом розроблення матриці діагностики інформаційного середовища та процесно-трансформаційного циклу забезпечення інформаційної проникності (стор. 192-213). Крім того, досліджено взаємозв'язок інтелектуальних ресурсів, потенціалу та капіталу, розкрито сутність інтелектуальної щільності й запропоновано модель її забезпечення, засновану на безперервній адаптивній реконфігурації компетентнісного профілю підприємства (стор. 213-235).

Висновки до дисертаційної роботи узагальнюють результати проведеного дослідження та підтверджують досягнення поставленої мети і вирішення визначених завдань. Наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються узгодженістю, ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних засадах, результатах аналізу діяльності підприємств залізничного транспорту та запропонованому автором науково-методичному інструментарії, що свідчить про їх належний рівень обґрунтованості.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних засад, удосконаленні методичних підходів та розробленні практичних положень щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності на засадах антикрихкості.

Наукову цінність становлять запропоновані автором теоретичні положення щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на засадах антикрихкості (стор. 89-97), у межах яких обґрунтовано сукупність принципів антикрихкості та механізм їх інтеграції в систему управління інноваційним розвитком. Такі пропозиції сформували методологічну основу авторської концепції антикрихкого інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту.

Безапелечний науковий інтерес становить розроблена автором концепція формування антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту (стор. 117-125), у межах якої визначено її структурні елементи, принципи функціонування та механізми забезпечення стійкого інноваційного розвитку в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища. Запропоновані положення створюють теоретичне підґрунтя для переосмислення традиційних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств галузі та розширюють наукові уявлення щодо використання концепції антикрихкості в транспортній сфері.

Слід позитивно оцінити запропонований автором підхід до забезпечення стратегічної варіативності підприємств залізничного транспорту (стор. 128-

143). Його наукова новизна полягає в інтеграції внутрішньовидових механізмів (інфраструктурного, логістично-маршрутного, технологічного, євроінтеграційного), що забезпечують адаптивність окремих функціональних підсистем, із міжвидовими механізмами перемикання (сценарно-аналітичним, організаційно-управлінським, цифрово-платформним, ресурсно-адаптаційним, антикризовим, компетентнісно-кадровим), сприяючи синхронізованому переходу між альтернативними стратегічними контурами.

Науково обґрунтованою та практично значущою є розроблена автором система щодо забезпечення організаційної еластичності підприємств залізничного транспорту (стор. 186-191), яка забезпечує комплексну координацію процесів адаптивної перебудови організаційних взаємозв'язків, перерозподілу ресурсів і коригування управлінських рішень відповідно до динаміки турбулентного середовища.

Викликають науковий інтерес запропоновані автором теоретико-методологічні положення щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств залізничного транспорту (стор. 206–213). Уточнено авторське трактування інформаційної проникності та обґрунтовано процесно-трансформаційний цикл її забезпечення, який охоплює селективно-фільтраційний, когнітивно-аналітичний та інституційно-імплементаційний етапи, що формує цілісне інформаційне підґрунтя для прийняття та реалізації інноваційних управлінських рішень у галузі.

До результатів, що набули подальшого розвитку, слід віднести й модель інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту, яка ґрунтується на адаптивній реконфігурації компетентнісного профілю персоналу та враховує необхідність формування інтелектуальних ресурсів, здатних забезпечити інноваційну спроможність підприємств в умовах високої динамічності середовища. Реалізація даної моделі сприятиме зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств галузі (стор. 226-235).

Загалом представлені в дисертації наукові результати характеризуються належним рівнем новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості, засвідчуючи вагомий особистий внесок автора у розвиток теорії та практики інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту.

Особистий внесок здобувача

Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у межах якого автором здійснено постановку наукової проблеми, сформовано теоретико-методичне підґрунтя її вирішення, проведено необхідні аналітичні дослідження та обґрунтовано практичні рекомендації. Усі основні наукові результати, висновки та положення дисертації характеризують особистий внесок здобувача у розвиток теорії та практики інноваційного

менеджменту підприємств залізничного транспорту.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність дисертаційної роботи Губаря С. О. полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності шляхом концептуалізації положень антикрихкості як системоутворюючої основи управління інноваційним розвитком галузі. У межах дослідження здійснено переосмислення функціональної ролі інноваційного менеджменту, який інтерпретовано не лише як адаптаційний механізм реагування на зміну зовнішнього середовища, а як когнітивно-організаційну систему продукування розвитку через трансформацію невизначеності, ризиків і кризових процесів у джерело формування компетентнісних, технологічних і конкурентних переваг. На цій основі розроблено концепцію антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що забезпечує інтеграцію інформаційної сприйнятливості, інтелектуальної щільності, стратегічної варіативності, ресурсної резервованості, організаційної еластичності та мережевої інтегрованості як взаємопов'язаних контурів єдиної управлінської архітекτονіки, орієнтованої на забезпечення стійкості та динамічної адаптації підприємств у середовищі високої невизначеності. Розширено категоріальний апарат економічної науки шляхом уточнення та концептуалізації змісту понять «антикрихкість підприємства», «стратегічна варіативність», «інформаційна проникність» та «інтелектуальна щільність», що формує підґрунтя для подальшого розвитку теорії адаптивного та антикрихкого управління інноваційною діяльністю. Узагальнення отриманих результатів засвідчує формування цілісного теоретичного підґрунтя управління інноваційним розвитком підприємств галузі, орієнтованого на їх функціонування та еволюцію в умовах структурної нестабільності зовнішнього середовища.

Розроблені в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту. Їх упровадження сприятиме підвищенню адаптивності, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності підприємств галузі, а також формуванню ефективного інструментарію забезпечення їх стійкого розвитку в умовах глобальної турбулентності.

Практична цінність результатів дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та закладів вищої освіти. Зокрема, модель інтелектуальної щільності підприємств, побудована на принципі безперервної адаптивної реконфігурації компетентнісного профілю, використана в діяльності Жмеринської міської ради (акт про впровадження № 19/24 від 07.10.2025 р.), а

пропозиції щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості організацій упроваджено в діяльність ТОВ Фірма «Гера» (акт про впровадження № 12 від 05.11.2025 р.). Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження також використовуються в освітньому процесі Українського державного університету залізничного транспорту під час викладання дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Економічне управління підприємством», «Економічна діагностика», «Управління бізнес-проектами», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», а також при підготовці кваліфікаційних робіт, що підтверджується відповідним актом впровадження від 19.01.2026 р.

Мова і стиль дисертаційної роботи

Аналіз змісту дисертації дає підстави стверджувати, що автором проведено комплексне наукове дослідження, результати якого характеризуються концептуальною цілісністю, логічною завершеністю та практичною спрямованістю. Послідовність викладення матеріалу, взаємоузгодженість теоретичних положень і прикладних розробок, а також належний рівень аргументації забезпечують достовірність сформульованих висновків і рекомендацій. Представлені наукові результати ґрунтуються на сучасних теоретико-методологічних засадах та підтверджуються відповідними аналітичними, статистичними й практичними матеріалами, що свідчить про високий рівень виконання дисертаційної роботи.

Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах

У відкритому друці за темою дисертаційної роботи автором опубліковано 14 наукових праць, що відображають основні положення і висновки дисертації, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 апробаційних тез доповідей.

Результати дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на 7 Міжнародних та 1 Всеукраїнській науково-практичних конференціях: Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2023), Russia-Ukraine War: Consequences for the World (Dnipro, 2024), Scientific Research and Innovation (Dnipro, 2024), Mechanisms of Scientific and Technical Potential Development (Dnipro, 2024), Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2025), Економіко-правове та фінансово-облікове забезпечення сталого розвитку: сучасні виклики та тренди (Вінниця, 2025), Розвиток економічних систем в умовах глобалізації (Харків, 2025), Міждисциплінарні дослідження науки XXI століття (Київ, 2025).

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 та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 276 найменувань на 30 сторінках та 3 додатки на 9 сторінках. Повний обсяг роботи становить 282 сторінки, з них основний текст викладений на 215 сторінок.

Дисертаційна робота виконана на належному науковому рівні та характеризується чіткою логікою викладення матеріалу. Теоретичні положення, аналітичні узагальнення та практичні рекомендації належним чином ілюстровані табличним і графічним матеріалом, що сприяє кращому сприйняттю та аргументації отриманих результатів. Робота містить 57 рисунків і 19 таблиць. Текст дисертації викладено державною мовою з дотриманням вимог наукового стилю, характеризується змістовністю, послідовністю та коректністю використання наукової термінології.

Окремі дискусійні питання і зауваження

Високо оцінюючи наукову новизну, теоретичну цінність і практичну значущість отриманих результатів, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні положення роботи, які можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту.

1. На стор. 117-125 автором запропоновано концепцію формування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на засадах антикрихкості, що є вагомим науковим результатом. Разом з тим робота виграла б від більш детального обґрунтування механізмів практичної імплементації окремих принципів антикрихкості в діяльність підприємств галузі з урахуванням специфіки їх організаційної структури, особливостей корпоративного управління та регуляторних обмежень.

2. Заслуговує на позитивну оцінку розроблений автором підхід до забезпечення стратегічної варіативності в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту (стор. 125-160). Однак, дискусійним при цьому залишається питання формування методичного інструментарію оцінювання результативності альтернативних стратегічних сценаріїв та визначення критеріїв вибору оптимальної траєкторії інноваційного розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

3. Запропонований автором підхід до формування динамічного ресурсного портфеля ґрунтується на гнучкому перерозподілі ресурсів відповідно до змін зовнішнього середовища (стор. 143-160) є науково та практично цінним. Проте, детальнішого розкриття потребує питання збалансування гнучкості ресурсної архітектури із необхідністю забезпечення стабільності реалізації довгострокових інноваційних програм підприємств галузі.

4. Автор обґрунтовано визначає мережеву інтегрованість як одну із системоутворюючих складових антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту та розкриває її роль у формуванні інноваційних екосистем і розвитку відкритих інновацій (стор. 124–126). Однак, дискусійним залишається питання інституціоналізації мережевої взаємодії, зокрема формування механізмів координації, розподілу відповідальності, створення спільної цінності та управління знаннями між підприємствами залізничного транспорту, науковими установами, технологічними компаніями й державними інституціями.

5. Безперечною перевагою дисертаційної роботи є запропонована модель організаційної еластичності системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, яка розглядається як одна з ключових передумов формування антикрихкості (стор. 182–191). Разом із цим подальшого наукового осмислення потребує питання визначення концептуальних меж організаційної еластичності, зокрема в частині узгодження механізмів швидкої організаційної трансформації із забезпеченням стратегічної узгодженості управлінських рішень, інституційної цілісності системи та довгострокової траєкторії інноваційного розвитку. Більш детальне розкриття цих аспектів дозволило б поглибити методологічне обґрунтування запропонованої моделі.

Разом із цим слід зазначити, що зазначені зауваження мають дискусійний характер, відображають окремі напрями подальшого розвитку дослідження та не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи, її наукової новизни, теоретичної цінності та практичного значення.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Губаря Сергія Олександровича засвідчив, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має. Це підтверджено перевіркою програмними засобами в УкрДУЗТ.

Загальний висновок

Аналіз дисертації Губаря Сергія Олександровича свідчить, що поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені. Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність і можуть бути використані

в науковій діяльності та роботі підприємств залізничного транспорту. Дисертація є самостійною і завершеною працею, в якій отримані нові наукові результати, що у сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. 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 Губаря Сергія Олександровича на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» 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, Губар Сергій Олександрович, 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



Handwritten signature of Hanna Obruch

Ганна ОБРУЧ

Особистий підпис Ганни ОБРУЧ
засвідчую 29.06 2026 р.
Завідуючий канцелярією *Володимир*
УкрДУЗТ *Володимир ЧЕЛОМБІТЬКО*