

Рецензія
доктора економічних наук, професора
Токмакової Ірини Василівни
на дисертаційну роботу Черелюка Володимира Олеговича
на тему «Формування системи ризик-орієнтованого управління
підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних
трансформацій», представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки
за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження. Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується високою динамічністю та зростанням рівня невизначеності, зумовленими масштабними глобальними трансформаціями. Цифровізація економічних процесів, геополітичні зміни, інтеграційні та дезінтеграційні процеси, трансформація міжнародних логістичних ланцюгів, кліматичні виклики й наслідки глобальних криз істотно змінюють умови функціонування стратегічних галузей економіки, насамперед залізничного транспорту.

За цих обставин специфіка діяльності підприємств залізничного транспорту, що визначається високою капіталомісткістю, значною інфраструктурною інерційністю, технологічною складністю виробничих процесів і ключовою роллю у забезпеченні безперервності транспортно-логістичних потоків, істотно підвищує їхню вразливість до дестабілізуючих впливів. Зовнішні та внутрішні загрози дедалі частіше набувають взаємопов'язаного, каскадного характеру, спричиняючи мультиплікативне поширення кризових явищ як у межах самої залізничної галузі, так і в суміжних секторах національної економіки.

З огляду на зазначені умови господарювання, традиційні моделі управління ризиками, розраховані на функціонування у стабільному та передбачуваному середовищі, значною мірою втрачають свою ефективність і вже не забезпечують належного рівня стійкості, адаптивності та життєздатності підприємств залізничного транспорту. Це актуалізує потребу у формуванні нових підходів до ризик-менеджменту, здатних комплексно враховувати багаторівневі загрози, високий рівень невизначеності та системну взаємозалежність чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

У зв'язку з цим особливого значення набуває розроблення теоретико-методичних засад формування прогресивної системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту. Така система має забезпечувати своєчасне виявлення, оцінювання й мінімізацію багаторівневих

загроз, а також створювати передумови для трансформації ризиків у джерело стратегічних можливостей, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств галузі. Зазначена науково-практична проблематика зумовлює актуальність, теоретичну цінність і практичну значущість дисертаційного дослідження Черелюка В. О.

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), Стратегії кібербезпеки України (затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021).

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертаційному дослідженні, характеризуються високим ступенем обґрунтованості, що підтверджується методологічною строгістю, репрезентативністю інформаційної бази та логікою побудови наукового пошуку.

Дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях сучасної економічної науки, теорії ризиків, концепції стійкості, теорії реальних опціонів, поведінкової економіки та кібербезпеки.

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи отримані в результаті використання системи загальнонаукових, спеціальних методів і прийомів дослідження, зокрема застосовано: порівняльний аналіз і графічний метод – для встановлення ключових загроз, ризиків і можливості глобального середовища, що формують середовище трансформації підприємств залізничного транспорту; ідентифікації комплексу аналітично-емпіричних ознак кризи середовища їх розвитку; систематизація і класифікація – для розширення класифікації видів ризиків підприємств залізничного транспорту; систематизації визначень і характерних рис категорії «стратегічна капіталізація ризиків підприємств залізничного транспорту»; системний підхід – для розроблення концепції ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту, розкриття положень щодо забезпечення їх організаційної пластичності, компонування система управління кіберінцидентами; моделювання – для розроблення системи кадрового забезпечення управління ризиками підприємств залізничного транспорту на засадах розбудови когнітивно-управлінської моделі капіталізації ризиків; морфологічний аналіз – для розкриття авторського трактування сутності поняття «ризик підприємств залізничного транспорту» в умовах глобальних трансформацій; аналогії та

екстраполяції – для обґрунтування підходу до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств залізничного транспорту.

Достовірність висновків та результатів дослідження забезпечена репрезентативністю та комплексним характером використаної інформаційно-емпіричної бази. Інформаційну основу роботи склали: глобальні стратегічні та аналітичні платформи у сфері сталого розвитку та екологізації, зокрема програмні документи ООН (Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року), звіти Міжнародної науково-політичної платформи з біорізноманіття та екосистемних послуг, матеріали Платформи прискорення циклічної економіки, Всесвітнього форуму циклічної економіки, кліматичні директиви Європейської Комісії (та прогностичні огляди Міжнародного енергетичного агентства; законодавчо-регуляторна база, що охоплює нормативно-правові акти України та профільні директиви Європейського Союзу щодо регулювання залізничної галузі; офіційні макроекономічні дані та моніторингові звіти, включаючи статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні та інфляційні звіти Національного банку України, аналітику Центру економічної стратегії щодо міграційних процесів, а також профільні моніторинги провідних вітчизняних та міжнародних мас-медіа; корпоративна звітність суб'єктів господарювання, а саме звітні, аналітичні, статистичні та тарифні матеріали підприємств залізничного транспорту (зокрема АТ «Укрзалізниця»).

Розрахунки та аналітичні узагальнення базуються на реальних показниках деструктивного впливу воєнних дій на об'єкти залізничної інфраструктури України та динаміці ціноутворення на енергетичному ринку, що гарантує високий ступінь обґрунтованості сформульованих наукових положень.

Логіка дослідження чітко узгоджена з визначеними метою та завданнями, що зумовлює послідовність і обґрунтованість побудови роботи. Концепція трансформації ризиків у ціннісний ресурс логічно деталізується через опціональні інструменти пріоритизації проєктів розвитку, підкріплюється механізмами організаційної пластичності й когнітивно-управлінської капіталізації ризиків кадровим потенціалом і завершується прикладними цифровими архітектурами захисту від кіберінцидентів.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію, зокрема були опубліковані у фахових виданнях України, а також представлені й обговорені на всеукраїнській і міжнародних науково-практичних конференціях.

За рівнем наукового викладу, глибиною теоретико-методологічного аналізу та значним обсягом опрацьованого емпіричного матеріалу дисертаційна робота Черелюка В. О. є цілісним і повністю завершеним самостійним науковим дослідженням. Робота містить вагомий, теоретично обґрунтований та експериментально підтверджені результати, які в сукупності розв'язують актуальне науково-прикладне завдання щодо формування стійких моделей ризик-орієнтованого управління в умовах високої невизначеності. Отримані автором висновки та розроблені рекомендації мають суттєве значення для

подальшого розвитку теорії ризик-менеджменту, а їхнє практичне впровадження здатне забезпечити адаптивність, стійкість та інноваційну трансформацію підприємств залізничного транспорту.

3. Наукова новизна, отриманих в дисертаційній роботі результатів.

Представлена дисертаційна робота Черелюка В. О. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у наступному:

- на засадах розкриття потенціалу трансформації ризиків у ціннісний ресурс, а також визначення етапів та інструментарію генерування стратегічного ризик-капіталу галузі розроблено концепцію ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту (с. 124-144). Запропоновані положення забезпечують формування динамічних конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту, підвищення рівня їхньої стійкості й адаптивності до викликів полікризового і турбулентного середовища, а також створюють передумови для довгострокового зростання цінності та ефективності функціонування залізничної галузі в цілому;

- з метою забезпечення переходу від реактивного до проактивного управління портфелем проєктів розвитку підприємств залізничної галузі запропоновано підхід до портфельного управління їхніми ризик-цінностями, який ґрунтується на інтеграції інструментів реальних опціонів (на вихід, очікування, розширення, зростання) в систему ідентифікації цінностей та передбачає побудову тривимірної матриці портфелю (с. 187–204). Впровадження даного підходу дозволяє реалізувати класифікацію, пріоритизацію та балансування проєктів залежно від рівня їхнього ризикового навантаження, підвищуючи адаптивну стійкість підприємств залізничного транспорту до загроз турбулентного оточення;

- на основі встановлення специфічних галузевих принципів (безперервність дотримання безпекових стандартів, поетапна реалізація змін у межах окремих сегментів діяльності та їх узгодження із зовнішніми стейкхолдерами) і визначення системи нормативно-правових, структурних, процесних, кадрово-культурних, технологічних та економічних інструментів сформовано положення щодо забезпечення організаційної пластичності підприємств залізничного транспорту (с. 211-229). Розроблені пропозиції створюють необхідні передумови для нівелювання деструктивних впливів і трансформації ризиків зовнішнього середовища у джерело довгострокової економічної цінності;

- ґрунтуючись на розбудові когнітивно-управлінської моделі капіталізації ризиків, яка розкриває послідовну реалізацію модулів когнітивного аудиту, дебіасінгу, трансформації ментальних моделей і конверсії знань у капітал, а також ідентифікує комплекс когнітивних хиб управлінського персоналу та їхній безпосередній вплив на інтегровані ризики, удосконалено систему кадрового

забезпечення ризик-менеджменту підприємств залізничного транспорту (с. 235-254). Застосування даних положень сприяє формуванню адаптивної системи кадрового менеджменту, здатної мінімізувати деструктивний вплив когнітивних викривлень на процес прийняття рішень та забезпечити перетворення ризик-подій у стратегічні активи підприємств;

- через виявлення каскадно-турбулентного характеру сучасних полікриз, що виникають внаслідок кумулятивної синергії загроз та ризиків і призводять до критичного звуження ділового простору підприємств залізничної галузі, ідентифіковано комплекс аналітично-емпіричних ознак кризи середовища розвитку економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту (с. 73-84). Визначені закономірності дозволили науково довести та обґрунтувати необхідність фундаментальної зміни парадигми управління ризиками на підприємствах залізничного транспорту;

- на засадах інтеграції синхронізованих інформаційно-аналітичного, організаційно-регламентного, операційно-диспетчерського, економіко-управлінського, кризово-відновлювального та інтеграційно-технологічного механізмів у єдину цифрово-управлінську інфраструктуру модернізовано систему управління кіберінцидентами на підприємствах залізничного транспорту (с. 258-278). Реалізація запропонованого підходу забезпечує формування цілісної адаптивної архітектури реагування та істотне підвищення ефективності протидії сучасним кіберзагрозам у межах підприємств галузі.

4. Теоретичне і практичне значення отриманих результатів дослідження.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні наукових положень щодо формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах зростаючої невизначеності та глобальних трансформацій. Розроблена концепція ризик-орієнтованого управління розширює теоретико-методологічні засади управління підприємствами галузі завдяки обґрунтуванню ризику як потенційного джерела створення стратегічної цінності, визначенню механізмів його капіталізації та розкриттю інструментів формування ризик-капіталу. Подальший розвиток теоретичних положень щодо аналітичної оцінки кризового стану середовища функціонування підприємств залізничного транспорту поглиблює наукові уявлення про природу сучасних ризиків, закономірності їх прояву та обґрунтовує необхідність переходу до нової парадигми управління, заснованої на принципах проактивності, адаптивності й безперервного моніторингу. Теоретичну цінність мають також удосконалені положення щодо забезпечення організаційної пластичності підприємств, які розкривають концептуальні засади та інструментарій їх адаптації до динамічних змін і дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища. Запропонована когнітивно-управлінська модель капіталізації ризиків розвиває теоретичні положення управління персоналом

шляхом інтеграції когнітивних аспектів процесу прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформовані в дисертації теоретичні засади, методичні положення та практичні рекомендації формують науково-методичну основу для побудови та впровадження цілісної системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту, здатної забезпечити їх стійкість до динамічних змін, підвищити резильєнтності до системних шоків, трансформуючи ризики у джерела економічної цінності, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Основні положення і рекомендації використані підприємствами, у т. ч. залізничного транспорту. Зокрема систему кадрового забезпечення управління ризиками підприємств залізничного транспорту на засадах розбудови когнітивно-управлінської моделі капіталізації ризиків апробовано в діяльності структурного підрозділу «Служба статистики» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (довідка про впровадження б/н від 10 листопада 2025 р.), підхід до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств впроваджено в діяльність ТОВ «ПРОФФІ-ТРЕЙД ЛТД» (довідка про впровадження б/н від 15 жовтня 2025 р.). Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Управління бізнесом», «Економічна діагностика», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Управління ризиками», «Управління бізнес-проєктами», «Проєктний аналіз», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проєктів» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 12 січня 2026 р.

5. Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах.

Наукові результати та основні положення дисертаційного дослідження висвітлено у достатньому обсязі наукових публікацій. За темою дисертації здобувачем опубліковано 14 наукових праць, які повною мірою відображають її ключові теоретичні та практичні результати. Зокрема, опубліковано 7 статей у наукових фахових виданнях України (категорія «Б»), що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних, а також 7 тез доповідей у матеріалах міжнародних та всеукраїнській науково-практичних конференцій. Загальний обсяг наукових праць становить 6,42 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,96 друк. арк.

У процесі оприлюднення наукових результатів було повністю 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 від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами).

6. Структура та зміст дисертаційної роботи.

Дисертація Черелюка В. О. побудована у традиційному стилі та складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 341 сторінку, у т. ч. основний текст займає 235 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 40 рисунками, 41 таблицею та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 294 найменування.

Матеріал викладено у науковому стилі, в чіткій логічній послідовності, а структура дисертації повністю відповідає поставленим завданням дослідження. Оформлення основного тексту роботи здійснено відповідно до чинних нормативних вимог. Текст дисертації вирізняється науковою точністю, стилістичною грамотністю та ясністю викладу.

За своїм змістом дисертаційна робота відповідає вимогам Стандарту вищої освіти третього освітньо-наукового рівня за спеціальністю 051 «Економіка» та напрямам досліджень освітньо-наукової програми «Економіка підприємства».

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему дослідження.

Перший розділ присвячено дослідженню теоретико-методичних передумов та виявленню ключових проблем формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту. У його межах здійснено всебічну ідентифікацію та систематизацію ризиків, загроз і стратегічних можливостей, що генеруються сучасними глобальними трансформаційними процесами у світовій економіці (с. 28-57). Автором проведено комплексний аналіз фінансово-економічної та операційної діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах системної кризи, що дало змогу виявити ключові деструктивні чинники їхнього функціонування (с. 57–73) та обґрунтувати сукупність аналітичних і емпіричних ознак кризового стану середовища розвитку економічного потенціалу підприємств залізничної галузі (с. 73-84). Крім того, у розділі узагальнено й переосмислено фундаментальні теоретичні засади ризик-менеджменту, розширено типологію ризиків підприємств залізничного транспорту та обґрунтовано нагальну потребу трансформації управлінської парадигми на засадах стратегічної капіталізації ризиків (с. 85–107).

Другий розділ розкриває концептуальні та методичні аспекти формування цілісної системи ризик-орієнтованого управління на залізничному транспорті з урахуванням сучасних макроекономічних викликів. Зокрема, автором сформовано прогресивну концепцію ризик-орієнтованого менеджменту, яка базується на засадах стратегічної капіталізації та розглядає ризик-події не лише як загрози, а й як потенційний ціннісний ресурс розвитку галузі (с. 111-144). Для практичної реалізації цієї концепції розроблено авторський методичний підхід до сценарно-аналітичного оцінювання ризиків, що дозволяє моделювати каскадні ефекти та прогнозувати ймовірні траєкторії розвитку кризових явищ

(с. 145-176). Логічним продовженням розділу є обґрунтування підходу до портфельного управління ризик-цінностями на підприємствах залізничного транспорту, який інтегрує апарат реальних опціонів для гнучкої класифікації, пріоритизації та збалансування інвестиційних проєктів розвитку (с. 177-204).

Третій розділ присвячено оптимізації прикладного інструментарію управління ризиками та адаптації управлінських механізмів підприємств залізничного транспорту до умов глобальних трансформацій. У даному контексті автором обґрунтовано необхідність забезпечення організаційної пластичності підприємств як ключового фактора їхньої еластичності та резильєнтності під впливом екзогенних шоків (с. 208-229). Окрему увагу приділено людському чиннику в системі ризик-менеджменту, що втілюється у розробленні когнітивно-управлінської моделі кадрового забезпечення капіталізації ризиків, спрямованої на аудит і нівелювання ментальних викривлень та когнітивних хиб управлінського персоналу (с. 230-254). Завершальний архітектурний контур розділу становить проєктування комплексної системи управління кіберінцидентами на підприємствах залізничного транспорту, яка синхронізує цифрову інфраструктуру з організаційно-економічними важелями протидії сучасним віртуальним загрозам та забезпечує довгострокову стійкість функціонування транспортної системи (с. 255-278).

Висновки дисертаційного дослідження є логічним завершенням проведеного автором наукового пошуку та системно узагальнюють його основні результати.

Зміст дисертації засвідчує високий рівень володіння автором сучасними методологічними підходами та інструментарієм економічних досліджень. Робота характеризується науковою обґрунтованістю, логічністю побудови, чіткістю викладу, коректним використанням наукової термінології та належним рівнем академічної культури.

Технічне й графічне оформлення дисертації відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України. Робота містить достатній обсяг якісного ілюстративного та табличного матеріалу, який забезпечує наочність представлених результатів, полегшує сприйняття основних положень дослідження та підтверджує обґрунтованість, достовірність і практичну значущість сформульованих автором висновків і рекомендацій.

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності.

У результаті всебічного аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій, що містять результати дослідження, встановлено відсутність ознак порушення академічної доброчесності, зокрема таких як академічний плагіат, фабрикація чи фальсифікація даних.

У дисертаційній роботі використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело, а, отже, дисертацію Черелюка В. О. можна визначити як самостійну оригінальну працю, яка не

містить порушень академічної доброчесності.

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи.

Зважаючи на високий науково-теоретичний та прикладний рівень проведеного дослідження, його результати не позбавлені окремих дискусійних положень, які потребують додаткових роз'яснень або подальшого опрацювання. Основні зауваження та пропозиції до дисертаційної роботи можна систематизувати таким чином.

1. Авторський вибір структури елементів економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту, представлений на рис. 1.18 (с. 71) для ілюстрації проявів та наслідків кризи, потребує додаткового науково-методичного обґрунтування та чіткішої аргументації критеріїв їхнього виокремлення.

2. Науковий інтерес викликають положення автора щодо впливу криз на звуження ділового простору підприємств залізничного транспорту (с. 82-84). Разом з цим дане поняття потребує додаткового термінологічного та змістовного розкриття, що дозволить чіткіше окреслити контекст дослідження й логіку подальшого викладу матеріалу.

3. Обґрунтованість удосконаленого підходу до портфельного управління ризик-цінностями залізничних підприємств суттєво посилилась би за умови підкріплення моделі «ризик-опціон» (с. 187–204) конкретними розрахунками. Це наочно продемонструє можливості її практичного застосування.

4. Запропонований методичний підхід (с. 145–176), який базується на стрес-тестуванні та забезпечує прогнозування траєкторій кризових явищ, доцільно доповнити наочними графіками чи схемами. Відсутність ілюстративного матеріалу дещо ускладнює сприйняття цього комплексного сценарно-аналітичного інструментарію.

5. Дослідження значно виграло б, якби автор, окрім аналізу когнітивних хиб управлінців (с. 237–243), приділив увагу виявленню таких упереджень у трудових колективах. Це дозволило б окреслити шляхи раціонального спрямування та розвитку їхнього творчого потенціалу в умовах інтегрованих ризиків підприємств залізничної галузі.

Зазначені зауваження та побажання спрямовані на окреслення перспектив подальших досліджень здобувача і не заперечують високого теоретико-методологічного рівня дисертації Черелюка В. О.

9. Загальний висновок до дисертаційної роботи та відповідність дисертації встановленим вимогам.

Вважаю, що дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Черелюка Володимира Олеговича на тему «Формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах

глобальних трансформацій» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є закінченим науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує наукове завдання, що має істотне значення для розвитку економіки.

Дисертаційна робота за актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в п. 6 – 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 зі змінами.

Здобувач, Черелюк Володимир Олегович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі 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



Ірина ТОКМАКОВА

Особистий підпис Ірини ТОКМАНОВОЇ
засвідчую 28 липня 2026 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ Е. Челомбітько