

## **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
Бобиля Володимира Володимировича 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  
з галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю  
051 «Економіка»

### **Актуальність обраної теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням невизначеності, нестабільності та взаємозалежності глобальних процесів, що супроводжуються наростанням економічних, геополітичних, технологічних і безпекових викликів. За цих умов ризики набувають системного, каскадного характеру, а їх наслідки поширюються на різні сфери функціонування підприємств, суттєво ускладнюючи процеси прийняття управлінських рішень і обумовлюючи необхідність переходу від традиційних моделей реагування на загрози до сучасних ризик-орієнтованих підходів, здатних трансформувати ризик у джерело стратегічної цінності та довгострокової конкурентоспроможності.

Підприємства залізничного транспорту України функціонують у середовищі, яке характеризується надзвичайно високим рівнем ризиковості, турбулентності та полікризовості. Поєднання воєнних, економічних, інституційних і технологічних викликів формує складну конфігурацію взаємопов'язаних ризиків, що посилюють один одного та негативно впливають на виробничо-економічний потенціал, фінансову стійкість і можливості довгострокового розвитку підприємств галузі, обумовлюючи потребу у створенні адекватної сучасним викликам господарювання системи ризик-орієнтованого управління, здатної нівелювати деструктивні впливи турбулентного середовища та трансформувати ризики у ресурс їх сталого зростання. Це підтверджує актуальність і своєчасність дисертаційного дослідження Черелюка В.О., який присвятив його удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій.

Актуальність дослідження підтверджується також його відповідністю пріоритетним напрямам державної політики у сфері розвитку транспортного комплексу, цифрової трансформації, забезпечення кібербезпеки та підвищення стійкості критичної інфраструктури. Зокрема, дисертацію виконано 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 22 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).

Таким чином, викладене вище дає повне право стверджувати, що тема дисертаційного дослідження Черелюка В.О. є актуальною, а розкриття її основних положень і впровадження отриманих результатів – своєчасними та доцільними в контексті формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій.

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

За результатами вивчення матеріалів дисертації, ознайомлення з публікаціями дисертанта можна зробити такі висновки.

Дисертаційна робота Черелюка В.О. є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що вирізняється логічною побудовою, послідовністю викладу матеріалу, внутрішньою цілісністю та належним рівнем наукової аргументації. Робота має комплексний теоретико-прикладний характер і спрямована на вирішення актуального наукового завдання, яке полягає у розвитку теоретичних засад, удосконаленні методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій.

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та практичні рекомендації є достатньо аргументованими, взаємопов'язаними та послідовно впливають із проведеного дослідження. Достовірність отриманих результатів забезпечується ґрунтовним критичним аналізом сучасних наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, використанням широкої інформаційно-аналітичної бази, а також застосуванням адекватного методичного інструментарію, що відповідає поставленій меті та завданням дослідження.

Результати дисертаційної роботи пройшли належну наукову апробацію та достатньо повно висвітлені у 14 наукових публікаціях, серед яких 7 статей опубліковано у фахових наукових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних, а також 7 тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Кількість, рівень та зміст опублікованих праць повною мірою відповідають встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України щодо апробації та оприлюднення результатів дисертаційних досліджень.

Обґрунтованість наукових здобутків підтверджена фаховим застосуванням комплексного методичного інструментарію, зокрема: 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.

Усі розділи та підрозділи дисертаційної роботи характеризуються змістовною завершеністю, логічною послідовністю викладу та містять наукові результати, що мають теоретичну й практичну цінність.

У першому розділі дисертації «Проблеми та передумови формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту» автором проаналізовано сучасні трансформаційні процеси світової економіки та здійснено ідентифікацію ключових ризиків, загроз і можливостей, що формують середовище функціонування підприємств залізничного транспорту (стор. 28–57). На основі комплексної діагностики діяльності підприємств залізничного транспорту дисертант виокремив основні тенденції розвитку галузі та встановив емпіричні ознаки поглиблення кризових процесів, серед яких скорочення обсягів перевезень, погіршення фінансово-економічних результатів, зниження інвестиційної активності, зростання технологічних і безпекових ризиків, ускладнення логістичних процесів та посилення дії зовнішніх дестабілізуючих факторів (стор. 57–81). Це лягло в основу авторського висновку щодо посилення ознак полікризовості, каскадності та турбулентності середовища функціонування підприємств залізничного транспорту та поступового звуження їхнього ділового простору (стор. 82–84). На цій основі дисертантом обґрунтовано недостатність традиційних підходів до управління ризиками та необхідність переходу до ризик-орієнтованої моделі управління, яка забезпечує не лише нейтралізацію загроз, а й їх використання як джерела довгострокового розвитку. Узагальнивши існуючі наукові підходи до трактування категорії ризику, дисертант аргументував доцільність стратегічно-трансформаційного підходу (стор. 84–93) та розширив типологію ризиків підприємств залізничного транспорту за такими ознаками, як фазовість їх розгортання, потенціал ціннісної конвертації та функціонально-системна локалізація впливу (стор. 94–107), що дозволило розкрити сутність ризиків як потенційного джерела формування стратегічної цінності.

У другому розділі дисертації «Концептуальні аспекти формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного

транспорту з урахуванням глобальних трансформацій» на основі узагальнення та критичного аналізу сучасних підходів до управління ризиками автором сформовано концепцію ризик-орієнтованого управління. Розроблені пропозиції ґрунтуються на потенціалі трансформації ризиків у ціннісний ресурс і розкривають етапи та інструментарій генерування стратегічного ризик-капіталу залізничної галузі (стор. 111–136).

Дисертантом конкретизовано етапність реалізації запропонованої концепції та розроблено фазово-ціннісну матрицю стратегічної капіталізації ризиків, яка забезпечує узгодження стадій розвитку ризиків із процесами формування стратегічного ризик-капіталу підприємств залізничного транспорту і створює основу для обґрунтованих управлінських рішень (стор. 136–144). Викликає інтерес наведений автором методичний підхід до сценарно-аналітичного оцінювання ризиків, який поєднує фінансову, операційну та інфраструктурну діагностику із застосуванням зворотного стрес-тестування для виявлення критичних комбінацій ризиків і побудови системи раннього попередження (стор. 145–177). На основі сценарного моделювання дисертантом сформовано альтернативні траєкторії розвитку підприємств залізничної галузі залежно від параметрів зовнішнього середовища, визначено послідовність оцінювання впливу ризиків на результати діяльності та обґрунтовано інструментарій підтримки управлінських рішень в умовах високої невизначеності (стор. 145–177). З урахуванням специфіки реалізації інвестиційних і інноваційних проєктів у залізничній галузі (стор. 177–187), запропоновано підхід до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств залізничного транспорту, який базується на інтеграції інструментів реальних опціонів і дозволяє здійснювати їх оцінювання, пріоритизацію та балансування залежно від ризикового навантаження та створюваної цінності (стор. 187–204). Це забезпечує перехід від реактивного реагування на ризики до їх проактивного використання як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

У третьому розділі дисертації «Оптимізація сучасного інструментарію управління ризиками на підприємствах залізничного транспорту відповідно до умов глобальних трансформацій» автор, дослідивши теоретичні засади організаційної адаптивності (стор. 208–215), обґрунтував переваги концепції організаційної пластичності та удосконалив положення щодо її впровадження на підприємствах залізничної галузі, визначивши принципи та комплекс інструментів нормативно-правового, структурного, процесного, кадрово-культурного, технологічного й економічного характеру, спрямованих на підвищення їх резильєнтності (стор. 215–229). На основі узагальнення сучасних теорій прийняття управлінських рішень дисертант довів ключову роль людського капіталу в процесі стратегічної капіталізації ризиків (стор. 229–235) та розробив когнітивно-управлінську модель кадрового забезпечення ризик-менеджменту підприємств залізничного транспорту, яка включає модулі когнітивного аудиту та дебіасінгу, трансформації ментальних моделей і конверсії знань у капітал, що дозволяє мінімізувати вплив когнітивних

викривлень на якість управлінських рішень (стор. 235–254). Враховуючи зростання кіберзагроз у процесі цифрової трансформації галузі (стор. 254–257), автором розроблено систему управління кіберінцидентами, яка інтегрує інформаційно-аналітичний, організаційно-регламентний, операційно-диспетчерський, економіко-управлінський, кризово-відновлювальний та інтеграційно-технологічний механізми в єдину цифрову інфраструктуру управління (стор. 258–278). Реалізація запропонованих рішень спрямована на забезпечення безперервності функціонування підприємств залізничного транспорту та зниження наслідків реалізації кіберризиків у сучасних умовах цифрової економіки.

Отже, на основі викладеного вище доцільно зробити висновок про достатньо високий рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, що містяться у дисертаційному дослідженні Черелюка В.О.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі**

У дисертаційній роботі Черелюка В.О. отримано низку наукових результатів, які характеризуються науковою новизною, теоретичною цінністю та практичною спрямованістю. Запропоновані автором положення розширюють існуючі наукові уявлення щодо формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту та створюють підґрунтя для вдосконалення методичного забезпечення управлінської діяльності в умовах глобальних трансформацій.

На особливу увагу заслуговують наукові результати, отримані автором у процесі дослідження. Насамперед вагомим здобутком є концепція ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту (стор. 134-144), яка базується на потенціалі трансформації ризиків у стратегічний ціннісний ресурс та визначає етапи й інструментарій формування стратегічного ризик-капіталу галузі. Запропонована концепція створює методологічне підґрунтя для переходу до проактивної моделі управління ризиками, сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємств, підвищенню їх стійкості, адаптивності та ефективності функціонування в умовах полікризового середовища.

Безсумнівний науковий інтерес становить підхід до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 187-204), який передбачає інтеграцію інструментарію реальних опціонів у процес ідентифікації та оцінювання ризик-цінностей проєктів, що забезпечує їх раціональну пріоритизацію, балансування та формування ефективного портфеля розвитку відповідно до рівня ризику і створюваної економічної цінності.

Важливим результатом дослідження є розкриті автором положення щодо забезпечення організаційної пластичності підприємств залізничного транспорту (стор. 215-229), у межах яких визначено галузеві принципи реалізації організаційних змін та систематизовано нормативно-правові, структурні,

процесні, кадрові, технологічні й економічні інструменти забезпечення їх резильєнтності, що сприяє перетворенню ризиків зовнішнього середовища на чинник довгострокового розвитку.

Практичну та наукову цінність має розроблена система кадрового забезпечення управління ризиками підприємств залізничного транспорту (стор. 235-254), заснована на когнітивно-управлінській моделі капіталізації ризиків. Її відмінною рисою є інтеграція модулів когнітивного аудиту, дебіасінгу, трансформації ментальних моделей і конверсії знань, що дозволяє мінімізувати вплив когнітивних викривлень на процес прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність використання людського капіталу.

Заслужують на позитивну оцінку й результати, що набули подальшого розвитку. Зокрема, автором поглиблено комплекс аналітично-емпіричних ознак кризи середовища розвитку економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту (стор. 70-84) шляхом обґрунтування каскадно-турбулентної природи сучасних полікриз, що дозволило аргументувати необхідність переходу до нової парадигми ризик-орієнтованого управління.

Крім того, подальшого розвитку набула система управління кіберінцидентами на підприємствах залізничного транспорту (стор. 258-278), яка інтегрує взаємопов'язані інформаційно-аналітичний, організаційно-регламентний, операційний, економіко-управлінський, кризово-відновлювальний та інтеграційно-технологічний механізми, забезпечуючи комплексне реагування на кіберзагрози та підвищення рівня кіберстійкості підприємств галузі.

Загалом наведені наукові результати є обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та мають як теоретичну, так і практичну цінність.

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

Теоретична цінність дисертаційної роботи Черелюка В.О. полягає у розвитку теоретико-методологічних засад формування системи ризикорієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій шляхом розроблення нової концепції, заснованої на стратегічній капіталізації ризиків та їх трансформації із джерела загроз у стратегічний ціннісний ресурс розвитку. Автором поглиблено наукові уявлення про природу ризику та ризик-орієнтованого управління, що дало змогу обґрунтувати доцільність переходу від традиційної моделі мінімізації ризиків до проактивної моделі управління, спрямованої на використання ризиків як чинника формування довгострокових конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту.

Важливим теоретичним здобутком автора є розроблення концепції ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту, яка визначає етапи та інструментарій формування стратегічного ризик-капіталу галузі й інтегрує процеси ідентифікації, оцінювання, капіталізації, моніторингу та використання ризиків у системі стратегічного управління. Запропонована концепція розширює теоретичні положення ризик-менеджменту шляхом поєднання принципів адаптивності, резильєнтності, стратегічної гнучкості та

ціннісно орієнтованого управління, що забезпечує формування нових підходів до розвитку підприємств у полікризовому середовищі.

Теоретичну значущість також становить сформований автором підхід до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств залізничного транспорту на основі інтеграції інструментарію реальних опціонів, що поглиблює наукові положення щодо оцінювання стратегічної цінності інвестиційних рішень в умовах невизначеності. Важливим внеском у теорію управління є обґрунтування організаційної пластичності залізничних підприємств як базової умови їхньої резильєнтності та тривалої економічної стійкості.

Науковий інтерес становлять розкриті положення щодо кадрового забезпечення ризик-орієнтованого управління через побудову когнітивно-управлінської моделі капіталізації ризиків, яка враховує вплив когнітивних викривлень управлінського персоналу на якість прийняття управлінських рішень та обґрунтовує механізми трансформації знань у стратегічний ресурс розвитку підприємства. Водночас подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо забезпечення кіберстійкості підприємств залізничного транспорту завдяки розробленню комплексної системи управління кіберінцидентами, інтегрованої із сучасними цифровими механізмами управління.

У цілому результати дисертаційного дослідження поглиблюють теоретичні засади ризик-орієнтованого управління підприємствами транспортної галузі, розширюють сучасні наукові уявлення про механізми забезпечення їх адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності, а також формують методологічне підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління ризиками, розвитку транспортних систем і забезпечення економічної безпеки підприємств.

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.

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

Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 14 наукових працях, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 7 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 6,42 друк. арк., з них особисто автору належать 4,96 друк. арк.

Ретельне ознайомлення з дисертацією та науковими публікаціями Черелюка В.О. дозволяє зробити висновок, що основні положення дисертаційної роботи, які виносяться на захист і складають наукову новизну, у повній мірі висвітлені у опублікованих працях та обговорені на науково-практичних конференціях. Кількість і зміст опублікованих наукових робіт відповідає положенням постанови Кабінету Міністрів України № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року.

Опубліковані наукові праці здобувача достатньо розкривають зміст наукових положень дисертаційної роботи. Сформульовані у дисертації наукові результати, висновки та рекомендації належать особисто автору і є його науковим доробком. У всіх публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Черелюка В.О. складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 340 сторінок, у т. ч. основний текст займає 251 сторінку. Матеріали дисертації проілюстровано 40 рисунками, 41 таблицею та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 294 найменування

Мета дисертаційного дослідження є чітко сформульованою, повною мірою відповідає обраній темі та визначає загальну логіку наукового пошуку. Поставлені автором завдання є взаємопов'язаними, послідовними та достатніми для досягнення мети дослідження, що забезпечило комплексне вирішення окресленої наукової проблеми.

Структура дисертаційної роботи відзначається логічністю, системністю та внутрішньою узгодженістю. Послідовність викладу матеріалу свідчить про цілісність авторської концепції: кожний наступний розділ логічно продовжує попередній, забезпечуючи поступове розкриття теоретичних, методичних і

прикладних аспектів формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту. Така побудова роботи дозволяє простежити логіку наукового дослідження, оцінити ступінь досягнення поставленої мети та визначити особистий внесок здобувача у вирішення досліджуваної проблеми.

Матеріал дисертації викладено на високому науковому рівні, із дотриманням принципів академічної доброчесності, логічної послідовності та наукової аргументованості. Виклад результатів дослідження характеризується чіткістю, належним рівнем обґрунтованості висновків, коректністю використання понятійного апарату та логічною завершеністю сформульованих положень. Обсяг і оформлення роботи відповідають вимогам Наказу МОН України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

Окремо варто відзначити достатній обсяг фактологічного матеріалу, а також належне інформаційне наповнення дисертації графічними й ілюстративними матеріалами. Наведені таблиці, рисунки, схеми та діаграми є змістовними, логічно інтегрованими в структуру роботи й ефективно доповнюють викладені теоретичні положення та результати проведеного дослідження, сприяючи їх кращому сприйняттю й аргументованості.

### **Академічна доброчесність**

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому знайшли відображення власні наукові підходи, авторські розробки та результати дослідження здобувача, спрямовані на вирішення поставленого наукового завдання. Усі теоретичні положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації є результатом особистої наукової праці автора, характеризуються логічною послідовністю, належним рівнем обґрунтованості та достовірності.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, а також аналіз наукових публікацій Черелюка В.О., у яких відображено основні результати проведеного дослідження, дають підстави стверджувати, що здобувачем дотримано вимог академічної доброчесності. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень принципів академічної етики, а використання результатів інших авторів здійснено з належними посиланнями на відповідні джерела.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Загалом результати дисертаційного дослідження заслуговують на позитивну оцінку. Однак, попри загальне схвальне враження, доцільно зупинитися на окремих дискусійних положеннях.

1. На стор. 134-144 дисертації автором розкрито концепцію ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту на засадах стратегічної капіталізації ризиків, яка є науково обґрунтованою та логічно побудованою. Разом із тим практичну значущість даної концепції доцільно було б посилити шляхом проведення детальних кількісних розрахунків очікуваного

економічного ефекту від її впровадження, що дало б змогу більш наочно оцінити потенційні результати реалізації запропонованих управлінських рішень.

2. Заслуговує на позитивну оцінку проведений автором на стор. 111-128 роботи аналіз сучасних підходів до управління ризиками. Разом з цим робота мала б ще більше переваг якби було наведено порівняльний аналіз запропонованої авторської системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту з практикою ризик-менеджменту провідних європейських залізничних операторів. Таке зіставлення дозволило б більш повно оцінити переваги авторського підходу, визначити можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування українських підприємств залізничного транспорту та посилити аргументацію запропонованих рекомендацій.

3. Викликає науковий інтерес авторська методика сценарно-аналітичного оцінювання ризиків підприємств залізничного транспорту, подана на стор. 147-176 дисертації. Однак у роботі недостатньо деталізовано процедуру визначення вагових коефіцієнтів і параметрів окремих сценаріїв, а також критерії їх вибору залежно від умов функціонування підприємств.

4. Значну увагу автор дисертації приділяє цифровим аспектам розвитку підприємств, в тому числі і підприємств залізничного транспорту, та кіберризикам (стор. 254-278). Попри це, робота виглядала б значно ґрунтовніше, якби було приділено увагу розкриттю особливостей управління ризиками, пов'язаними із впровадженням технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ, які дедалі активніше використовуються у транспортній галузі.

5. У третьому розділі роботи, зокрема у пункті 3.3 (стор. 258-278) автором сформовано систему управління кіберінцидентами на підприємствах залізничного транспорту. Однак теоретична й практична цінність роботи суттєво зросла б, якби ці положення більш ґрунтовно розкривали питання інтеграції запропонованої системи з національними та галузевими механізмами кіберзахисту критичної інфраструктури.

6. Позитивної оцінки заслуговує запропонований автором підхід до портфельного управління ризик-цінностями проєктів розвитку підприємств залізничного транспорту (стор. 187-204 дисертації). Разом із тим у роботі недостатньо деталізовано методичний інструментарій визначення критеріїв балансування портфеля проєктів за рівнем ризику та створюваної цінності.

Наведені дискусійні положення та зауваження не впливають на загальне позитивне враження про дисертаційне дослідження і не знижують рівень теоретичної обґрунтованості, практичного значення та наукової новизни отриманих дисертантом наукових результатів.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Черелюка Володимира Олеговича «Формування системи ризик-орієнтованого управління підприємствами залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій», подана на здобуття ступеня

доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові наукові результати та запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання, що має вагоме теоретичне й прикладне значення. У дисертації повною мірою реалізовано поставлену мету дослідження, успішно вирішено визначені теоретичні, методичні та прикладні завдання, а одержані результати характеризуються науковою новизною, належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Робота виконана на високому науковому і методичному рівні, має логічну структуру, відзначається внутрішньою цілісністю, а її зміст повністю відповідає обраній темі дослідження та спеціальності 051 «Економіка». Сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є аргументованими, логічно взаємопов'язаними й підтверджені результатами проведеного дослідження. Анотація дисертації та наукові публікації здобувача повною мірою відображають її основний зміст, отримані наукові результати, положення, що характеризуються науковою новизною, практичною значущістю, а також особистий внесок автора у вирішення досліджуваної наукової проблеми.

Отже, за рівнем виконання, науковою новизною, практичною цінністю та повнотою висвітлення і апробації результатів, а також теоретичною обґрунтованістю положень, висновків і рекомендацій, дисертаційна робота в повній мірі відповідає Наказу МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р. та положенням постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор – Черелюк Володимир Олегович – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
обліку та психології  
Українського державного університету  
науки і технологій

Володимир БОБИЛЬ



Підписано: \_\_\_\_\_  
для документування: \_\_\_\_\_  
Інститут економіки та транспорту

*Наталя БОЯРСЬКА*  
07.07.2026