

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Маслак Ольги Іванівни
на дисертаційну роботу
Губаря Сергія Олександровича
на тему
«Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств
залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Актуальність теми наукового дослідження.

В умовах глобальної турбулентності традиційні управлінські моделі втрачають здатність ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, оскільки сучасні залізничні системи функціонують у межах складних взаємозалежних глобальних процесів, що характеризуються високим рівнем невизначеності, у зв'язку з чим виникає необхідність переосмислення їх інноваційних механізмів розвитку. У той час як технологічна революція та цифровізація прискорюють трансформаційні процеси в транспортній галузі, підприємства залізничного транспорту змушені адаптуватися до нових умов функціонування, які вимагають підвищеної гнучкості управління, а з огляду на те, що глобальні кризи дедалі частіше набувають системного характеру, вони не лише порушують стабільність господарських процесів, але й створюють нові можливості для інноваційного розвитку. Хоча існуючі підходи до інноваційного менеджменту забезпечують певний рівень ефективності, вони є недостатньо адаптованими до умов швидкоплинних змін та мультифакторних ризиків, оскільки інтеграція цифрових технологій, штучного інтелекту та платформних рішень стає визначальним чинником конкурентоспроможності, що обумовлює потребу у формуванні нових управлінських парадигм у залізничній галузі.

Отже, на сучасному етапі розвитку доцільним є формування принципово нового теоретико-методичного комплексу, здатного у системній єдності забезпечити вирішення актуального науково-прикладного завдання трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. У зв'язку з цим представлене дисертаційне дослідження, спрямоване на удосконалення теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо зазначеної трансформації, є своєчасним та відповідає сучасним вимогам розвитку наукової думки і практики.

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

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові результати, висновки та рекомендації, отримані Губарем С. О. у процесі виконання дисертаційного дослідження, базуються на комплексному застосуванні загальнонаукових і спеціалізованих методів наукового пізнання, що забезпечило належний рівень обґрунтованості та достовірності отриманих результатів. Основні положення дисертаційної роботи, які містять елементи наукової новизни, сформовано на основі ґрунтовного аналізу, систематизації та критичного осмислення сучасних фундаментальних і прикладних наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених з питань інноваційного менеджменту підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів, розвитку цифрових технологій та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні матеріали підприємств залізничної галузі, офіційні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, аналітичні та методичні матеріали профільних установ, наукові публікації у фахових вітчизняних і міжнародних виданнях, періодичні джерела, а також результати власних наукових досліджень автора. Сукупність використаних джерел та методів дослідження забезпечила комплексний характер наукового пошуку, що дозволило сформувати обґрунтовані теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення системи інноваційного менеджменту підприємств у цифрову епоху.

Достовірність і обґрунтованість одержаних результатів забезпечено застосуванням сучасних наукових підходів, зокрема методів порівняльного аналізу, графічного представлення інформації, морфологічного аналізу, систематизації та класифікації, структурно-функціональний та абстрактно-логічного аналізу, структурно-функціонального підходу, а також аналогії та екстраполяції.

Дисертаційна робота має чітку, логічно вибудовану та цілісну структуру, що забезпечує послідовне розкриття теми дослідження. Її зміст повною мірою відповідає заявленій темі та свідчить про завершений характер проведеного наукового дослідження. Постановка мети й завдань, сформульовані положення наукової новизни, а також отримані висновки узгоджуються між собою та підтверджують дотримання автором логіки наукового пошуку і вимог, що висуваються до дисертаційних досліджень.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 282 сторінки, у т. ч. основний текст займає 215 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 57 рисунками, 19 таблицями та містять 3 додатки. Список

використаних джерел налічує 276 найменувань.

Обґрунтованість і надійність положень дисертаційного дослідження підтверджуються викладеними в роботі теоретичними й практичними напрацюваннями, сформульованими пропозиціями та висновками, які послідовно й логічно розкриті у її змісті.

У першому розділі дисертаційної роботи досліджено драйвери та прояви глобальної турбулентності середовища, а також їх вплив на діяльність світового залізничного транспорту. Обґрунтовано, що глобальні виклики й шоки, попри їх деструктивний характер, стимулюють інноваційні зміни в галузі. Доведено, що кризові явища прискорюють впровадження цифрових технологій, інтелектуальних систем управління, автоматизації та штучного інтелекту, формуючи нову модель розвитку залізниць, що характеризується цифровою адаптивністю, інноваційною гнучкістю, енергоефективністю та здатністю трансформувати невизначеність у джерело інновацій (С. 25-50). Проведено діагностику системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що дозволило виявити її крихкість в умовах турбулентно-тригерного середовища. Розкрито ознаки крихкості системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту (С. 50-74). Проведено аналіз теоретико-методичних підходів до визначення антикрихкості підприємств, що засвідчив її багатовимірний характер. Уточнено дефініцію поняття «антикрихкість підприємства». Обґрунтовано, що антикрихкий підхід в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту формує принципово іншу архітектуру управління порівняно з традиційними моделями, орієнтованими на ефективність у стабільних умовах. Встановлено принципи антикрихкості в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту (С.74-98).

Другий розділ дисертації присвячено формуванню концептуальної моделі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. Розділ містить: концепцію формування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на засадах антикрихкості, що включає взаємопов'язані компоненти інформаційної сприйнятливості, інтелектуальної щільності, стратегічної варіативності, ресурсної резервованості, організаційної еластичності та мережевої інтегрованості (С. 102-125); підхід до забезпечення стратегічної варіативності в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що містить внутрішньовидові механізми, а також міжвидові механізми перемикання, які створюють умови для синхронізованого переходу між альтернативними стратегічними контурами (С. 125-143); концепцію динамічного ресурсного портфеля підприємств залізничного транспорту, а також процес управління ним (С. 143-160).

Третій розділ розкриває особливості формування управлінських механізмів адаптації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту до викликів турбулентного середовища. В межах розділу: розроблено систему підтримки організаційної еластичності інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що

встановлює цикл і механізми еластичного перетікання та містить чотири блоки управління інноваціями (стратегічний, інноваційно-функціональний, операційний та результативний) (С.164-191); запропоновано положення забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств залізничного транспорту, що розкривають авторське трактування категорії інформаційної проникності і формалізацію процесно-трансформаційного циклу її забезпечення (С. 192-213); сформовано модель інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на безперервній адаптивній реконфігурації їх компетентнісного профілю та передбачає застосування інструментарію ідентифікації розривів у компетенціях працівників, когнітивної інтерпретації управлінських даних і конвертації інтелектуально-ущільненого потенціалу в економіко-управлінський результат (С. 213-235).

Обсяг і зміст використаних у дисертації літературних джерел є достатніми та відповідають встановленим вимогам до наукових досліджень. Бібліографічна база охоплює фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, сучасні наукові розробки, що узгоджуються з попередніми дослідженнями та поглиблюють та розвивають їхні теоретичні положення.

У цілому наявний рівень розкриття Губарем Сергієм Олександровичем наукових положень дозволяє оцінити дисертаційну роботу як закінчене, достатньо обґрунтоване та достовірне дослідження, що містить вагомі наукові результати.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Грунтовний аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій автора свідчить про повне досягнення поставленої мети дослідження та успішне виконання визначених завдань. У роботі сформульовано низку науково нових положень, спрямованих на трансформацію системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. Основні результати наукової новизни згруповано за двома напрямками, сутність яких полягає в такому.

1. Наукові результати, що являють собою удосконалення теоретико-методологічних та методичних положень:

- теоретичні положення щодо трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, які базуються на комплексі принципів антикрихкості (виграш від стресу, опукла реакція, варіативність, децентралізація, надлишковість, шлях заперечення, сенсорність зворотного зв'язку, навчання на помилках, малі втрати, асиметрія ризиків, оптимальна напруга, темпоральна диверсифікація, skin-in-the-game, barbell-підхід) та розкривають механізм їх реалізації в інноваційній діяльності підприємств залізничної галузі (С. 89-98);

- концепцію формування системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту на засадах антикрихкості, яка ґрунтується на інтегрованому управлінському контурі, що включає взаємопов'язані компоненти інформаційної сприйнятливості, інтелектуальної щільності,

стратегічної варіативності, ресурсної резервованості, організаційної еластичності та мережевої інтегрованості (С. 122-125);

– підхід до забезпечення стратегічної варіативності в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, який містить внутрішньовидові механізми (інфраструктурний, логістично-маршрутний, технологічний, євроінтеграційний), що забезпечують адаптивність у межах окремих функціональних підсистем, а також міжвидові механізми перемикавання (сценарно-аналітичний, організаційно-управлінський, цифрово-платформний, ресурсно-адаптаційний, антикризовий, компетентнісно-кадровий), які створюють умови для синхронізованого переходу між альтернативними стратегічними контурами (С. 132-143);

– модель інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на безперервній адаптивній реконфігурації їх компетентнісного профілю та передбачає застосування інструментарію ідентифікації розривів у компетенціях працівників, когнітивної інтерпретації управлінських даних і конвертації інтелектуально-ущільненого потенціалу в економіко-управлінський результат (С. 227-235);

2. Набули подальшого розвитку:

– система підтримки організаційної еластичності інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, що встановлює цикл і механізми еластичного перетікання та містить чотири блоки управління інноваціями (стратегічний, інноваційно-функціональний, операційний та результативний), в межах яких забезпечується динамічна перебудова взаємозв'язків, перерозподіл ресурсів та адаптація управлінських інструментів до умов турбулентного середовища (С. 186-191);

– теоретико-методологічні положення забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств залізничного транспорту, що розкривають авторське трактування категорії інформаційної проникності і формалізацію процесно-трансформаційного циклу її забезпечення (селективно-фільтраційний, когнітивно-аналітичний та інституційно-імплементаційний етапи) (С. 210-213).

Практична значущість результатів дослідження.

Розроблені в дисертації теоретико-методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі трансформації системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту і дозволять визначитися з ефективними інструментами забезпечення їх здатності до швидкої адаптації, інноваційного відновлення та формування стійких конкурентних переваг в умовах турбулентних викликів.

Основні положення і рекомендації використані підприємствами, у т. ч. залізничного транспорту. Зокрема модель інтелектуальної щільності підприємств, яка базується на принципі безперервної адаптивної реконфігурації їх компетентнісного профілю впроваджено в діяльність Жмеринської міської ради (акт про впровадження № 19/24 від 07 жовтня 2025 р.), пропозиції щодо забезпечення інформаційної сприйнятливості підприємств впроваджено в діяльність ТОВ Фірма «Гера» (акт про впровадження № 12 від 05 листопада

2025р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Інноваційний розвиток підприємства», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Економічне управління підприємством», «Економічна діагностика», «Управління бізнес-проектами», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 19 січня 2026р.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях.

Висновки дисертації і основні пропозиції Губаря С. О., відображені у відповідних елементах наукової новизни, у повній мірі та з достатньою аргументованістю знайшли відображення у 14 наукових працях, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 6,48 друк. арк., з них особисто автору належать 4,45 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.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертація Губаря Сергія Олександровича складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 282 сторінки, у т. ч. основний текст займає 215 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 57 рисунками, 19 таблицями та містять 3 додатки. Список використаних джерел налічує 276 найменувань. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленим меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджена з назвою, метою та завданнями дослідження. Оформлення дослідження повністю відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 12.07.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Попри загалом позитивне враження від дисертаційного дослідження, зумовлене високим рівнем наукового опрацювання, значущістю результатів і наявністю вагомих теоретичних та практичних напрацювань, варто також звернути увагу на окремі недоліки, зауваження та дискусійні аспекти, які потребують додаткового розгляду.

1. Під час дослідження драйверів турбулентності глобального середовища та їх впливу на функціонування світових залізниць (С. 26-50) доцільно було б більш ґрунтовно проаналізувати досвід країн Європейського Союзу (зокрема Німеччини та Франції), а також Японії й Китаю, які мають розвинені високошвидкісні, цифровізовані та інноваційно орієнтовані залізничні системи, що максимально повно дозволить окреслити орієнтири інноваційної

трансформації українських підприємств залізничного транспорту.

2. Описуючи на рис. 1.25 (С. 70) ознаки крихкості системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, автору доцільно насамперед подати визначення та характеристику цього поняття, що дозволило б поглибити їх змістове розуміння.

3. На С. 122 автор зазначає «Напрями реалізації антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту розкрито на рис. 2.7», а сам рисунок 2.7 (С. 123) має назву «Концепція антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту». Слід підкреслити чим це обумовлено, адже зазначена розбіжність у назві рисунка та текстовому посиланні породжує певну суперечність у сприйнятті матеріалу.

4. Розкриваючи на С. 133 (рис. 2.9) комплекс механізмів стратегічної варіативності в системі інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту, автору доцільно було б додатково сформулювати систему інноваційних стратегій, що реалізує варіативність вибору стратегічних альтернатив та забезпечує взаємозв'язок між механізмами. Це дозволило б підвищити практичну значущість запропонованого наукового підходу.

5. З метою підвищення інформативності ілюстративного матеріалу дисертації доцільним є поєднання рис. 3.9 (С. 227) «Теоретичний базис формування поняття інтелектуальної щільності підприємств залізничного транспорту» та рис. 3.10 (с. 230) «Функціональна роль інтелектуальної щільності у формуванні антикрихкої системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту».

Загалом висловлені зауваження не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи, оскільки отримані результати характеризуються науковою новизною, обґрунтованістю, достовірністю та належним рівнем аргументації.

Академічна доброчесність.

Аналіз дисертаційної роботи Губаря С. О. дозволив дійти висновку, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації немає, що підтверджено перевіркою програмними засобами в УкрДУЗТ.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Губаря С. О. на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» є самостійною кваліфікаційною науковою працею, яка виконана на актуальну тему. За своїм змістом відповідає спеціальності 051 «Економіка». Отримані результати та висновки мають наукову новизну, важливе теоретичне та практичне значення.

Дослідження виконано на високому науковому рівні, матеріал викладено чітко й обґрунтовано з вмілим використанням графічного підходу до викладення, що значно полегшує сприйняття матеріалу. Усі положення, результати і висновки є аргументованими. Впровадження результатів дисертаційної роботи підтверджено документально, про що свідчать акти впровадження, наведені у додатках до дисертації. Порушень академічної

добросовісності у роботі не виявлено.

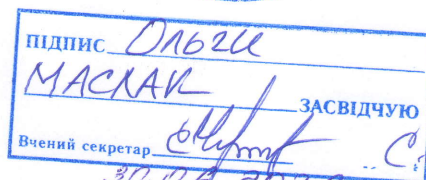
За змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю робота на тему «Трансформація системи інноваційного менеджменту підприємств залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності» відповідає вимогам: пунктів 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування 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 її автор, Губар Сергій Олександрович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Офіційний опонент:

завідувач кафедри економіки
Кременчуцького національного
університету імені Михайла
Остроградського Міністерства
освіти і науки України,
д.е.н., професор



Ольга МАСЛАК



ПІДПИС *Ольга*

МАСЛАК

ЗАСВІДЧУЮ

Вчений секретар

[Signature]

С.М.Черкекян

30.08.2022р.