

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук,
доцента Задої Вячеслава Олександровича
на дисертаційну роботу Сидорця Дмитра Павловича
на тему «Управління розвитком підприємств залізничного
транспорт на основі екосистемного підходу»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 051 «Економіка»
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Актуальність теми наукового дослідження

Стрімка трансформація глобальної економіки, розвиток цифрових технологій, поширення платформних бізнес-моделей та формування мережових форм взаємодії суттєво змінюють підходи до управління розвитком підприємств. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем екосистемним підходам, які базуються на інтеграції ресурсів, партнерських взаємозв'язків, цифрових платформ та спільному створенні цінності. За таких умов саме екосистемний підхід забезпечує формування адаптивних механізмів розвитку підприємств, сприяє підвищенню їх інноваційної активності, стійкості до зовнішніх викликів і здатності ефективно функціонувати в умовах зростаючої невизначеності. Для підприємств залізничного транспорту, діяльність яких пов'язана з функціонуванням складних логістичних, виробничих та інформаційних систем, інтеграція в сучасні транспортно-логістичні екосистеми стає одним із ключових чинників забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Поряд із цим підприємства залізничного транспорту України функціонують в умовах масштабних трансформаційних процесів, обумовлених необхідністю післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури, інтеграції до європейського транспортного простору, цифрової модернізації та реалізації принципів сталого розвитку. Незважаючи на значний потенціал екосистемного підходу, існуючі моделі управління розвитком підприємств здебільшого ґрунтуються на традиційних організаційно-економічних механізмах і недостатньо враховують необхідність формування мережової взаємодії із суб'єктами транспортного ринку, державними інституціями, інвесторами, науковими установами, цифровими платформами та іншими стейкхолдерами. Це стримує розвиток інноваційних процесів, знижує

ефективність використання ресурсного потенціалу та обмежує можливості підприємств щодо формування стійких конкурентних переваг.

Отже, актуальним є формування сучасного теоретико-методичного підґрунтя управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу, яке забезпечить інтеграцію принципів стратегічного управління, цифрової трансформації, партнерської взаємодії та сталого розвитку. У зв'язку з цим дисертаційне дослідження, спрямоване на розроблення теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах екосистемного підходу, є своєчасним, має вагоме наукове й практичне значення та відповідає сучасним тенденціям розвитку транспортної галузі й національної економіки.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Сидорця Д. П., наукові результати та висновки якої присвячені удосконаленню теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі реалізації екосистемної транзитивності, виконувалася з урахуванням і відповідно до Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 176-р), Національної економічної стратегії на період до 2030 року (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179), 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, теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані Сидорцем Д. П. у процесі виконання дисертаційного дослідження, отримано на основі комплексного використання загальнонаукового та спеціального методологічного інструментарію. Досягнення поставленої мети й вирішення визначених дослідницьких завдань

забезпечено завдяки ґрунтовному опрацюванню сучасних теоретичних і прикладних розробок вітчизняних та зарубіжних учених з проблем економіки підприємства, менеджменту, стратегічного розвитку та управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах екосистемного підходу. Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні матеріали підприємств залізничної галузі, дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, матеріали періодичних наукових видань, а також результати власних аналітичних досліджень автора.

Достовірність і наукова обґрунтованість отриманих результатів забезпечуються застосуванням комплексу взаємодоповнювальних методів дослідження, відповідних поставленим меті та завданням. У дисертаційній роботі використано методи порівняльного та структурного аналізу, графічної інтерпретації інформації, морфологічного аналізу, систематизації та класифікації, логіко-діалектичного та абстрактно-логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, експертного оцінювання, а також розрахунково-аналітичні методи, що забезпечило належний рівень достовірності, аргументованості та практичної цінності сформульованих наукових положень і висновків.

Структура роботи логічна і завершена. Зміст дисертації, який відповідає назві теми, засвідчує завершеність дослідження. Поставлені завдання, елементи наукової новизни та висновки дослідження свідчать про строгу відповідність роботи «науковій формулі» дисертації.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 321 сторінку, у т. ч. основний текст займає 250 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 48 рисунками, 17 таблицями та містять 2 додатки. Список використаних джерел налічує 302 найменування.

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

У першому розділі дисертаційного дослідження розкрито проблеми та перспективи розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації глобальної архітектури взаємодії бізнес-суб'єктів. У межах розділу: виконано детальний аналіз сучасних траєкторій розвитку глобальної економіки та світових транспортно-логістичних систем, що засвідчив наявність глибинних структурно-інституційних трансформацій, які мають системний, кумулятивний та взаємозумовлений характер; визначено, що ключовими драйверами цих змін виступають посилення геополітичної фрагментації

світового господарства, трансформація архітектури міжнародних економічних відносин, переорієнтація глобальних виробничо-торговельних потоків, прискорення цифровізації та поширення платформних механізмів координації економічної діяльності (с. 28-59). Аналіз середовища функціонування підприємств залізничного транспорту України дозволив комплексно охарактеризувати тенденції та структурні дисбаланси їх розвитку, оцінити вплив сучасних воєнних, економічних і технологічних викликів та встановити прояви екосистемної дисфункціональності в діяльності підприємств галузі (с. 60-93). Дослідження еволюції міжсуб'єктної взаємодії підприємств залізничного транспорту дозволило виокремити послідовність її розвитку від ієрархічно регламентної, мережево-координаційної та платформно-інтегрованої до екосистемно-коєволюційної моделі. Встановлено, що кожний наступний етап супроводжується трансформацією архітектури зв'язків між учасниками транспортно-логістичної системи, зміною ролей ключових стейкхолдерів та механізмів створення спільної цінності в умовах цифровізації й екосистемного розвитку підприємств галузі (с. 94-117).

Другий розділ присвячено формуванню наукового підходу до управління розвитком підприємств залізничного транспорту на засадах екосистемності. Розділ містить: теоретичні положення екосистемної транзитивності підприємств залізничного транспорту, в основу яких покладено авторський зміст даного поняття і принципи її забезпечення (мережевої інтеграції, адаптивності, синергії та цифрової інтероперабельності), реалізація яких забезпечує підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі (с. 122-152); сформовану на основі екосистемної транзитивності концепцію управління розвитком підприємств галузі, що визначає мету, об'єкт і суб'єкти управління та розкриває комплекс взаємопов'язаних когнітивного, цифрово-платформного, коопераційного, інноваційно-адаптивного та оркестраційного механізмів (с. 152-176); оркестраційний підхід до управління екосистемним розвитком підприємств залізничного транспорту, що визначає стратегічно-екосистемний, платформно-технологічний та операційно-функціональний рівні оркестрації (с. 176-201).

Третій розділ розкриває інструментарій управління розвитком підприємств залізничного транспорту. У межах розділу: сформовано архітектуру коопераційної транзитивності, яка поєднує процеси інтелектуально-аналітичного сканування ринку, комерційного проєктування спільної цінності та процесно-реляційної конвергенції в єдиний самопідсилювальний цикл, а також розроблено систему показників оцінювання коопераційної транзитивності та матрицю бар'єрів і важелів її розвитку, які забезпечують можливість

комплексного моніторингу коопераційних процесів, порівняльного оцінювання рівня розвитку партнерських зв'язків і визначення пріоритетних напрямів їх активізації (с. 205-225); розроблено модель когнітивного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, яка інтегрує процеси когнітивного сприйняття, аналізу, проектування, прийняття рішень і контролю та поєднує екосистемне середовище транзитивності, інформаційно-аналітичну базу, організаційну пам'ять, цифрові технології й інструменти підтримки прийняття рішень (с. 225-251); запропоновано методичний підхід до оцінки збалансованості інноваційної діяльності підприємств галузі, який передбачає використання системи індикаторів для обґрунтування вибору інкрементальних і радикальних інноваційних проєктів з урахуванням їх кількості, витрат, інвестицій, персоналу та структури інноваційного портфеля (с. 251-271).

Кількість і зміст літературних джерел, на які зроблено посилання в дисертації, є достатніми та відповідають вимогам до наукової роботи. У бібліографічний список включено як класичні праці вітчизняних і зарубіжних учених, так і сучасні теоретичні напрацювання, що не суперечать попереднім дослідженням, а навпаки – доповнюють і розвивають їх.

У цілому наявний рівень розкриття Сидорцем Дмитром Павловичем наукових положень дозволяє оцінити дисертаційну роботу як закінчене, достатньо обґрунтоване та достовірне дослідження, що містить вагомні наукові результати.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Комплексний аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій автора дає підстави стверджувати, що поставлену мету дослідження досягнуто, визначені завдання повною мірою виконано, а отримані результати містять науково нові положення, спрямовані на розвиток теоретико-методичних засад і вдосконалення практичного інструментарію щодо управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу. Основні положення наукової новизни представлені двома групами результатів, які полягають у такому.

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

- удосконалено концепцію управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемної транзитивності, що визначає мету, об'єкт і суб'єкти управління та розкриває комплекс взаємопов'язаних когнітивного, цифрово-платформного, коопераційного, інноваційно-

адаптивного та оркестраційного механізмів (с. 168-176);

- запропоновано оркестраційний підхід до управління екосистемним розвитком підприємств залізничного транспорту, який визначає стратегічно-екосистемний, платформно-технологічний та операційно-функціональний рівні оркестрації і розкриває механізм формування оркестраційних здатностей підприємств галузі (с. 185-201);

- сформовано архітектуру коопераційної транзитивності підприємств залізничного транспорту, що інтегрує інтелектуально-аналітичне сканування ринку, комерційне проєктування спільної цінності та процесно реляційну конвергенцію в єдиний самопідсилювальний цикл, у межах якого результати кожної фази формують ресурсну основу для реалізації наступної (с. 213-220);

- розроблено модель когнітивного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах екосистемної транзитивності, що інтегрує процеси когнітивного сприйняття, аналізу, проєктування, прийняття рішень та контролю, і включає екосистемне середовище транзитивності, інформаційно-аналітичну базу, організаційну пам'ять, сучасні цифрові технології та інструменти підтримки прийняття рішень (с. 240-251);

2. Наукові результати, що набули подальшого розвитку:

- розвинуто еволюцію міжсуб'єктної взаємодії підприємств залізничного транспорту, що розкриває чотири послідовні стадії розвитку міжсуб'єктних відносин (ієрархічно-регламентної, мережево-координаційної, платформно-інтегрованої та екосистемно-коеволюційної), які відображають зміну архітектури міжорганізаційних зв'язків, трансформацію ролей ключових стейкхолдерів і механізмів формування спільної цінності (с. 113-117);

- розроблено теоретичні положення екосистемної транзитивності підприємств залізничного транспорту, що розкривають авторське визначення даної категорії як здатності підприємств галузі до безперервних трансформацій, гнучкої перебудови взаємодій та інтеграції ресурсів у межах мережевих структур і встановлюють такі її принципи, як мережева інтеграція, адаптивність, синергія та цифрова інтероперабельність (с. 146-152);

- сформовано методичний підхід до оцінки збалансованості інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, який передбачає використання системи взаємопов'язаних індикаторів для обґрунтування вибору інкрементальних і радикальних інноваційних проєктів з урахуванням співвідношення їх кількості, витрат, інвестицій, персоналу та структури інноваційного портфеля (с. 267-271).

Практична значущість результатів дослідження

Сформовані в дисертації теоретичні засади, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі побудови та впровадження екосистеми управління розвитком підприємств залізничного транспорту і дозволять визначитися з інструментами забезпечення ефективної координації суб'єктів екосистемної взаємодії, підвищення результативності партнерської співпраці та зміцнення конкурентоспроможності підприємств галузі. Основні положення і рекомендації використані підприємствами, у т. ч. залізничного транспорту. Зокрема пропозиції щодо архітектури коопераційної транзитивності підприємств та когнітивного управління розвитком підприємств використано в діяльності ТОВ «Експрес» (акт про впровадження № 11 від 15 жовтня 2025 р., довідка про впровадження б/н від 19 грудня 2025 р.), механізм розвитку оркестраційних здатностей підприємств залізничного транспорту впроваджено в діяльність ТОВ Фірма «Гера» (акт про впровадження № 14 від 15 грудня 2025 р.). Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Економічне управління підприємством», «Корпоративна логістика та глобальні ланцюги постачання», «Економіка залізничного транспорту», «Інноваційний розвиток підприємства», «Управління бізнес-проєктами», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проєктів», «Цифрові бізнес-моделі» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 26 січня 2026 р. Окремі положення дисертації використовуються у процесі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців транспортної галузі ТОВ «Харківський навчальний центр підготовки і підвищення кваліфікації та професійної компетенції на транспорті», що підтверджується актом впровадження від 12 листопада 2025 р.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Висновки дисертації і основні пропозиції Сидорця Д. П., відображені у відповідних елементах наукової новизни, у повній мірі та з достатньою аргументованістю знайшли відображення у 13 наукових працях, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 6 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 5,26 друк. арк., з них особисто автору належать 4,12 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 Сидорця Дмитра Павловича складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 321 сторінку, у т. ч. основний текст займає 250 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 48 рисунками, 17 таблицями та містять 2 додатки. Список використаних джерел налічує 302 найменування. 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 загальне позитивне враження від дисертаційної роботи, зумовлене високим рівнем наукового опрацювання, вагомістю отриманих результатів та їх практичною спрямованістю, окремі положення дослідження викликають дискусію та потребують додаткового обговорення.

1. Позитивно оцінюючи проведений аналіз проявів екосистемної дисфункціональності підприємств залізничного транспорту, варто зазначити, що дослідження набуло б більшої практичної цінності за умови проведення порівняльного аналізу рівня координації між ключовими учасниками транспортної екосистеми. Це дозволило б більш обґрунтовано оцінити ступінь узгодженості їх взаємодії та визначити найбільш критичні напрями вдосконалення міжорганізаційної координації.

2. На с. 185-190 автором запропоновано трирівневу систему оркестрації управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Поряд із цим дискусійним видається виокремлення операційно-функціонального рівня як самостійного елемента цієї системи, оскільки, як зазначає сам автор (с. 187), платформно-технологічний рівень «забезпечує функціональну основу для реалізації екосистемної взаємодії». У зв'язку з цим доцільно було б чіткіше окреслити функціональні межі та специфіку кожного із зазначених рівнів, що дозволило б уникнути неоднозначного трактування їх призначення та більш

переконливо обґрунтувати запропоновану архітектуру системи оркестрації.

3. Потребує додаткового уточнення використання автором термінологічного апарату при характеристиці транзитивності екосистемної взаємодії. Так, на с. 211 використовується поняття «коопераційна екосистемна транзитивність», тоді як надалі автор оперує терміном «коопераційна транзитивність». Така варіативність термінів потребує додаткового пояснення, оскільки не дає можливості однозначно встановити, чи йдеться про тотожні поняття, чи про різні аспекти досліджуваного явища.

4. Дискусійним видається використання автором терміну «матриця» для характеристики рис. 3.3 (с. 224), оскільки представлена конструкція має переважно характер структурно-логічної схеми відповідності між бар'єрами, типами бар'єрів, важелями їх подолання та відповідальними суб'єктами, а не класичної матриці, що передбачає перетин двох або більше незалежних вимірів.

5. Характеризуючи коопетиційні угоди як механізм узгодження інтересів у комерційному проектуванні спільної цінності (с. 217-220), автор зазначає важливість формування уніфікованих технологічних карт, однак більш детального висвітлення потребують їх структура, порядок розроблення та особливості практичного застосування в процесі координації взаємодії учасників транспортно-логістичної екосистеми.

Загалом висловлені зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційної роботи, оскільки представлені результати відзначаються науковою новизною, аргументованістю, достовірністю та належним рівнем обґрунтування.

Академічна доброчесність

За результатами аналізу дисертаційної роботи Сидорця Д. П. встановлено, що її зміст відповідає принципам академічної доброчесності. У роботі не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів, що підтверджено перевіркою із застосуванням спеціалізованих програмних засобів, проведеною в Українському державному університеті залізничного транспорту.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Сидорця Д. П. на тему «Управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу» 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 доброчесності у роботі не виявлено.

За змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю дисертаційна робота на тему «Управління розвитком підприємств залізничного транспорту на основі екосистемного підходу» 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, Сидорець Дмитро Павлович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та
менеджменту Українського державного
університету науки і технологій



Вячеслав ЗАДОЯ

