

РЕЦЕНЗІЯ

професора кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
доктора економічних наук, професора Шкуренко Ольги Володимирівни
на дисертаційну роботу Потьомкіна Сергія Миколайовича
на тему «Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в
умовах турбулентного середовища»,
яка представлена на здобуття наукового ступеня
доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційної роботи, її зв'язок із науковими програмами, темами

Актуальність теми дослідження зумовлена докорінною трансформацією умов функціонування транспортного сектору України, який у сучасних реаліях перетворився на критично важливий чинник забезпечення національної безпеки, підтримання економічної стійкості та логістичного зв'язку. Традиційні парадигми стратегічного планування, що спиралися на лінійні прогнози та стабільні ринкові тенденції, виявилися неспроможними в умовах безпрецедентного рівня невизначеності, спричиненого воєнними руйнуваннями, кардинальним переформатуванням міжнародних торговельних потоків та інфраструктурними обмеженнями. Сучасне бізнес-оточення вимагає від логістичних операторів та залізничних компаній відмови від статичних багаторічних програм на користь динамічних систем управління, здатних підтримувати організаційну гнучкість і здатність до швидкого відновлення після шоків впливів. У цьому контексті ключовим драйвером збереження конкурентоспроможності стає впровадження багатосценарного моделювання та робастних підходів, які дають змогу оперативно перерозподіляти ресурсний потенціал і трансформувати операційні моделі відповідно до коливань зовнішніх чинників. Попри наявність теоретичних напрацювань у сфері загального менеджменту, прикладний інструментарій антикризового стратегічного оновлення великих транспортних підприємств у часи гострих геополітичних та макроекономічних потрясінь залишається недостатньо формалізованим. Отже, об'єктивна потреба у розробленні науково обґрунтованих методичних засад та



практичних рекомендацій щодо формування адаптивних траєкторій розвитку транспортних підприємств визначає високу теоретичну значущість і прикладну цінність дисертаційної роботи Потьокміна С.М., присвяченої теоретичним і практичним засадам обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища, є вельми актуальною.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету за планами науково-дослідних робіт. Дисертацію виконано відповідно до науково-дослідної роботи «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (№ державної реєстрації 0122U201482), особистий внесок здобувача полягає у визначенні передумов застосування сценарного підходу для розробки стратегії розвитку транспортних підприємств, розробленні методичного підходу до стратегії розвитку транспортного підприємства на основі сценарного підходу та формування системи сценаріїв для обґрунтування стратегії розвитку для транспортних підприємств (АТ «Українська залізниця»).

Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Всі отримані наукові результати дисертації опубліковані, апробація результатів є достатньою. Зміст основних положень дисертаційної роботи викладено у 16 наукових працях, у тому числі 6 статей у фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних.

Результати дослідження також пройшли апробацію на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, за підсумками участі в них опубліковано 10 тез доповідей.

Обсяг друкованих робіт, їх зміст і кількість відповідають вимогам щодо публікації основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У дисертації та наукових публікаціях здобувача не виявлено академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації даних чи будь яких інших порушень

принципів академічної доброчесності.

Обґрунтованість наукових положень дисертації та їх новизни.

Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, дисертація містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, а саме: полягає у вдосконаленні теоретичних засад, розробці методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища.

Найважливіші результати дисертації, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

- *вперше* розроблено сценарно-орієнтовану концепцію стратегічного розвитку транспортного підприємства, яка базується на системній інтеграції механізмів моніторингу середовища, оцінки рівня його турбулентності та трансверсії сценаріїв розвитку; це дозволяє сформувати цілісну адаптивну систему управління, здатну не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати траєкторії розвитку відповідно до динаміки зовнішнього середовища, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність, стратегічну гнучкість та організаційну резильєнтність транспортних підприємств;

- удосконалено* класифікацію стратегій розвитку шляхом їх поділу на чотири типи залежно від рівня динамізму зовнішнього середовища, що дозволить гнучко адаптувати управлінські рішення до специфічних ризиків та ступеня передбачуваності змін;

- удосконалено* концептуальні засади стратегічного розвитку транспортних підприємств за рахунок розробки системи принципів, дотримання яких дозволить забезпечити логічну побудову стратегії, здатної враховувати ризики, виклики та можливості, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі;

- набуло подальшого розвитку* підхід до розуміння сутності поняття

«стратегія розвитку» в умовах турбулентного середовища. Це дозволяє включати в стратегію розвитку запобіжні сценарії, резервні плани та інструменти для оперативної перебудови бізнес-моделі, що забезпечують одночасно стійкість і адаптивність підприємства;

–набуло подальшого розвитку методичний підхід до формування стратегії розвитку транспортного підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства відповідно до змін в турбулентному середовищі;

– набуло подальшого розвитку методичні засади оцінювання турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства, що дозволяє не тільки ідентифікувати окремі виміри, але й проаналізувати їхню взаємодію, яка формує комплексну динаміку ризиків і викликів, в процесі розробки і обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств.

Обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій та достовірність результатів дисертаційного дослідження.

Достовірність висновків і рекомендацій підтверджується логічною узгодженістю теоретичних положень і емпіричних результатів, репрезентативністю використаних даних, апробацією основних положень у наукових публікаціях і практичним впровадженням результатів дослідження.

У цілому наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Потьомкіна С.М. характеризуються високим рівнем обґрунтованості, внутрішньою логічною цілісністю та практичною спрямованістю, що підтверджує достовірність отриманих результатів і їх вагомість для функціонування та розвитку транспортних підприємств.

Відсутність порушення академічної доброчесності.

Дисертація була перевірена на наявність запозичень в антиплагіатній програмі Strikeplagiarism. Результати перевірки дисертаційної роботи Потьомкіна С.М. засвідчують відсутність ознак порушення академічної доброчесності.

У дисертації коректно подано посилання на використані першоджерела, дотримано вимоги наукового цитування та оформлення бібліографічних посилань. Ознак навмисних запозичень, фальсифікації, фабрикації чи спотворення наукових результатів не виявлено.

Представлені результати перевірки свідчать, що дисертаційна робота виконана самостійно, відповідає принципам академічної доброчесності та вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Важливість отриманих автором дисертації результатів та їх практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх застосуванням в діяльності в діяльності АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження від 19.05.2026 р.), ТОВ «МІБ УКР» (акт впровадження № 20/02 від 02.02.2026 р.) та ТОВ «Скайфол» (акт впровадження № 22/03-01 від 22.12.2025 р.).

Теоретичні результати дослідження використано в освітньому процесі Національного транспортного університету МОН України, зокрема, для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» («Транспортний менеджмент», «Стратегічне управління», «Стратегічний аналіз діяльності підприємства») (акт впровадження № 318/01-08 від 18.05.2026 р.).

Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Потьомкіна Сергія Миколайовича, доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях:

1. У роботі автором в рамках дослідження у п.п.1.2 розділу 1 на стор.38-39 описується нова реальність BANI-світу та виокремлюються такі його характеристики, як тривожність і незбагненність, але, з нашої точки зору, було б доцільно уточнити та показати, як ці стани проявляються через реальні ринкові загрози та техніко-економічні показники діяльності суб'єктів господарювання.

2. В тексті роботи при дослідженні особливості стратегічного управління транспортними підприємствами зазначено, що цифровізація та технологічна модернізація є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств і забезпечення їхньої адаптивності в умовах динамічних змін ринку (стор. 58). В загальному погоджуючись із сформованою позицією, вважаємо, що враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України доцільно було б детально порівняти стратегічні підходи українських транспортних підприємств з аналогічними компаніями країн ЄС, зокрема у контексті дотримання екологічних стандартів (ESG-політики).

3. Автором у п.п. 2.2 розділу 2 встановлено такі ключові фактори турбулентності, як ВВП, чисельність економічно активного населення та зовнішньоторговельний обіг, проте, з нашої точки зору, доцільно було б більш чіткіше пояснити чому саме ці показники є домінантними для транспортної галузі, що надало б повноти та вагомості отриманого наукового результату.

4. У стратегічних побудовах автора в п.п.3.3 розділу 3, зокрема, в системі ключових показників ефективності для стратегічного моніторингу залізничного транспорту (табл. 3.16) фокус зміщений на техніко-економічні чинники, але, з нашої точки зору більш детально доцільно було б розглянути людський капітал (опір персоналу змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими системами), адже успішна стратегія неможлива без врахування соціально-психологічного аспекту трансформацій.

Зазначені зауваження та побажання не носять принципового характеру і не знижують загальної високої оцінки дисертації Потьомкіна С.М., а лише підтверджують важливість і складність теми наукового дослідження.

Висновок про дисертаційну роботу.

В цілому дисертація є самостійною завершеною науковою роботою, зміст відповідає обраній темі та забезпечує досягнення поставленої мети та задач дослідження. За рівнем наукової новизни, теоретичного та практичного значення, ступенем апробації й відображенням основних положень дисертаційна робота Потьомкіна Сергія Миколайовича на тему «Обґрунтування стратегії розвитку

транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам 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 р. № 44.

Рецензент:

професор кафедри бізнес-логістики

та транспортних технологій

Національного транспортного університету

доктор економічних наук, професор



Ольга ШКУРЕНКО

