

РЕЦЕНЗІЯ

доцента кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування кандидата економічних наук, доцента Харчук Олени Георгіївни на дисертаційну роботу *Потьомкіна Сергія Миколайовича* на тему: *«Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища»*, виконану для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

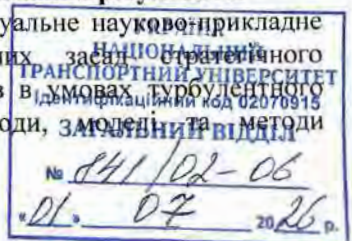
Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими темами

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що проявляється у зростанні волатильності ринків, геополітичній нестабільності, технологічних трансформаціях та посиленні конкуренції. Для транспортних підприємств ці чинники мають особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від макроекономічних коливань, державної політики у сфері інфраструктури та глобальних логістичних тенденцій. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, адже вони не враховують багатовимірність і динамічність ризиків. Це зумовлює потребу в розробці теоретико-методичних засад формування та обґрунтування стратегій розвитку, здатних забезпечити стійкість бізнес-моделей, адаптивність до змін та довготривалі конкурентні переваги. Отже, дослідження проблеми обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно спрямоване на розробку інструментарію стратегічного управління, здатного забезпечити ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємств у нестабільних реаліях сучасної економіки.

Представлене Потьомкіним Сергієм Миколайовичем дисертаційне дослідження виконано на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету. Автор брав участь у виконанні науково-дослідної роботи «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (№ державної реєстрації 0122U201482). Напрямок дисертаційного дослідження повністю відповідає змісту зазначеної НДР та спрямований на розв'язання актуальних науково-прикладних завдань у сфері управління стратегією розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища.

Наукова новизна і практичне значення отриманих результатів

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Запропоновані підходи, моделі та методи



забезпечують формування адаптивних і сценарно-орієнтованих стратегій розвитку, які передбачають поєднання прогнозування, моніторингу та оперативного коригування стратегічних рішень, що сприяє підвищенню стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Наукова новизна дисертаційного дослідження відображається у таких положеннях:

вперше розроблено сценарно-орієнтовану концепцію стратегічного розвитку транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на системній інтеграції механізмів моніторингу середовища, сценарної оцінки ризиків та трансверсій 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, а саме: стратегії для стабільного, помірно нестабільного, високонестабільного та турбулентного контекстів, 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, яка на відміну від існуючих, включає три взаємопов'язані групи, що відображають адаптивну здатність підприємства до змін, а саме принципи зовнішньої адаптації (гнучкої стратегічної конфігурації, стратегічної варіативності, кризової резильєнтності), принципи внутрішньої стратегічної спроможності (оцінки внутрішнього потенціалу, технологічного лідерства та цифрової адаптації, інтеграції в логістичні та транспортні екосистеми), принципи стратегічного контролю та корекції (моніторингу стратегічних показників, управлінської пластичності, інтерактивної взаємодії в 21 стратегічному процесі). Дотримання цієї системи принципів дозволить забезпечити логічну побудову стратегії, здатної враховувати ризики, виклики та можливості, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі;

набув подальшого розвитку підхід до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку» в умовах турбулентного середовища, яка, на відміну від існуючих, розглядається як сукупність напрямів трансформації організації та її ключових елементів, визначених вищим керівництвом на основі бачення майбутнього і спеціально адаптованих для реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища; її реалізація передбачає поєднання прогнозування з гнучкими механізмами прийняття рішень, що дозволяють швидко коригувати пріоритети, перерозподіляти ресурси та змінювати операційні моделі у відповідь на нові виклики. 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, який, на відміну від існуючих, що передбачає послідовну реалізацію шести взаємопов'язаних етапів (від діагностики стартових умов та ідентифікації ключових невизначеностей до прийняття «робастної» стратегії й конструювання системи адаптації), що дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку підприємства відповідно до змін в турбулентному середовищі;

набули подальшого розвитку методичні засади оцінювання турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства, які, на відміну від інших, базуються на ключових вимірах, що репрезентують специфічні характеристики зовнішнього середовища (волатильність / крихкість, невизначеність / тривожність, складність / нелінійність, неоднозначність / незрозумілість), 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 і рекомендацій та достовірність отриманих в роботі результатів

Дисертаційне дослідження Потьомкіним Сергія Миколайовича вирізняється ґрунтовним теоретико-методичним опрацюванням проблематики та високим рівнем наукової аргументованості отриманих результатів. Сформульовані автором наукові положення, висновки й рекомендації органічно пов'язані з метою та завданнями роботи, узгоджуються з об'єктом і предметом дослідження, відзначаються внутрішньою логічною цілісністю, що забезпечує достовірність і надійність зроблених узагальнень.

Достовірність і обґрунтованість результатів дисертаційного дослідження забезпечуються застосуванням системного підходу, а також загальнонаукових і спеціальних методів до аналізу факторів турбулентності зовнішнього середовища транспортних підприємств, використанням методів сценарного моделювання, стратегічного аналізу та оцінювання ризиків. Зокрема, метод аналізу й синтезу застосовано для вивчення наукових підходів до стратегічного розвитку підприємств у нестабільному середовищі; методи групування, класифікації та теоретичного узагальнення – для систематизації наявних стратегій розвитку та удосконалення їх класифікації залежно від рівня динамізму зовнішнього середовища; Сценарне моделювання – для розробки багатосценарних траєкторій розвитку транспортних підприємств та оцінювання ризиків у турбулентному середовищі; порівняльний аналіз – для дослідження світового досвіду формування стратегій розвитку транспортної галузі та інтеграції у міжнародні логістичні системи.

Економіко-статистичні методи використано для аналізу інвестиційної активності, фінансових результатів та ефективності функціонування транспортних підприємств; метод моделювання та корекції стратегій – для побудови моделі коригування стратегії розвитку підприємств на основі

моніторингу середовища та сценарної оцінки ризиків. Метод оцінювання турбулентності зовнішнього середовища застосовано для ідентифікації та аналізу ключових вимірів нестабільності (волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності) та їх взаємодії.

Дисертаційна робота Потьомкіна Сергія Миколайовича є самостійним науковим дослідженням. Наукові положення та результати, що виносяться на захист, мають оригінальний характер. Використані у роботі ідеї, положення та результати інших дослідників належним чином оформлені з дотриманням вимог чинних стандартів бібліографічного опису ДСТУ 8302:2015 та супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

Повнота опублікування основних положень дисертаційної роботи

За результатами дослідження опубліковано 16 наукових праць, з яких 6 – статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних, 10 – публікації апробаційного характеру. Кількісні та якісні показники публікаційної активності відповідають встановленим вимогам щодо апробації результатів дисертаційного дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

У наукових працях, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та розробки, що становлять особистий внесок Потьомкіна С. М.; обсяг і зміст індивідуального внеску здобувача конкретизовано у переліку публікацій.

Структура та зміст дисертаційного дослідження

Структура дисертаційної роботи відповідає вимогам до наукових досліджень економічного профілю та зумовлена логікою досягнення поставленої мети. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи стратегічного розвитку підприємств у складних та нестабільних умовах. Встановлено, що за відносно передбачуваного середовища доцільним є використання формалізованих підходів до планування, тоді як в умовах високої турбулентності перевага надається адаптивним і змішаним моделям управління. Обґрунтовано необхідність поєднання стратегічних орієнтирів із резервними сценаріями розвитку та механізмами оперативної трансформації бізнес-моделі. Виокремлено основні групи чинників турбулентності – макроекономічні, галузеві та соціальні – та доведено їх комплексний вплив на функціонування транспортної сфери. Зовнішнє середовище розглянуто як цілісну систему, що потребує випереджального управлінського реагування. Запропоновано підхід до класифікації стратегій залежно від рівня нестабільності середовища, а також визначено специфіку стратегічного управління транспортними підприємствами як багаторівневого процесу, що інтегрує ресурсні, процесні, інституційні та інноваційні складові.

У другому розділі здійснено аналіз стратегічних орієнтирів розвитку транспортних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досліджено тенденції вантажних і пасажирських перевезень в Україні за 2015–2024 роки, оцінено фінансово-економічні результати діяльності

підприємств галузі та інвестиційну динаміку. Визначено ключові детермінанти турбулентності, серед яких макроекономічні показники та параметри зовнішньоекономічної активності, а також оцінено їх вплив на розвиток транспортної системи. Сформовано систему принципів стратегічного управління, що базується на поєднанні зовнішньої адаптації, внутрішньої спроможності та механізмів контролю і коригування рішень. Розроблено сценарний підхід до стратегічного розвитку підприємств галузі, який забезпечує баланс між гнучкістю та стабільністю та сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

У третьому розділі розроблено методичні підходи до стратегічного управління розвитком транспортних підприємств. Основну увагу приділено оцінюванню рівня турбулентності зовнішнього середовища та формуванню адаптивних стратегічних рішень. Турбулентність розглядається як багатовимірна характеристика, що проявляється через невизначеність, складність, волатильність та неоднозначність, кожна з яких формує окремі управлінські ризики. Проведено порівняльний аналіз різних видів транспорту, що засвідчив різну інтенсивність впливу цих факторів. Запропоновано методiku оцінювання турбулентності на основі системи індикаторів, що відображають її ключові виміри. Результати експертного аналізу показали домінування складності як ключового чинника, а інтегральна оцінка підтвердила високий рівень турбулентності в діяльності АТ «Укрзалізниця». Сформовано систему базових сценаріїв розвитку, які відображають можливі варіанти реалізації ключових невизначеностей, пов'язаних із відновленням інфраструктури та впровадженням цифрових і «зелених» технологій. Побудовано концептуальну модель коригування стратегій, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптацію сценаріїв і можливість їхньої трансформації. Визначено принципи моніторингу, зокрема системність, регулярність, інтегрованість і прогностичність. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління має базуватися не лише на адаптації до вибраного сценарію, але й на здатності до його гнучкої зміни через переоцінку ризиків, перерозподіл ресурсів, управлінську мобілізацію та взаємодію зі стейкхолдерами.

Зауваження та побажання до дисертаційної роботи:

1. У розділах 2.1 «Аналіз тенденцій розвитку транспортних підприємств» та 2.2 «Оцінювання впливу факторів турбулентності зовнішнього середовища на діяльність транспортних підприємств» аналітичні дані, що подані в тексті, таблицях та графічних матеріалах, охоплюють період до 2024 року включно. Доцільним було б розширити часові межі аналізу, включивши дані за 2025 рік, що дозволило б підвищити комплексність оцінювання та актуальність висновків.

2. Здобувач у 3 розділі на рис. 3.1. дисертації наводить модель оцінювання ступеня турбулентності зовнішнього середовища, доцільно було б показати критерії оцінювання турбулентності.

У цілому, дисертаційна робота Потьомкіна Сергія Миколайовича оцінюється позитивно. Виявлені окремі зауваження, що потребують

уточнення та доопрацювання, не мають істотного впливу на загальний рівень виконаної роботи й не знижують її наукового значення.

Загальні висновки

Матеріали, що наведені у дисертації Потьомкіна Сергія Миколайовича, за актуальністю обраної теми, науковою новизною розроблених методів та моделей, практичною цінністю отриманих результатів, а також об'ємом і глибиною проведених теоретичних досліджень та експериментальної апробації, повністю відповідають вимогам чинного законодавства стосовно підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Робота виконана з дотриманням принципів наукової доброчесності, характеризується науковою новизною та вирішує важливе науково-прикладне завдання обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища шляхом формування системи базових сценаріїв розвитку, побудови концептуальної моделі коригування стратегій і визначення принципів моніторингу. Розроблені підходи забезпечують адаптивне та прогнозно-орієнтоване стратегічне управління, що ґрунтується на постійному моніторингу, динамічній трансформації сценаріїв, переоцінці ризиків, перерозподілі ресурсів і взаємодії зі стейкхолдерами, що сприяє підвищенню стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, що за структурою, змістом, оформленням та повнотою висвітлення результатів у наукових виданнях відповідає вимогам п. 6-9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи», затвердженого Постановою Кабінету міністрів України №44 від 12 січня 2022р. (із змінами згідно Постанови КМУ №341 від 21.03.2022р. та Постанови КМУ №502 від 19.05.2023р.), а її автор Потьомкін Сергій Миколайович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Національного транспортного університету
кандидат економічних наук, доцент



Олена ХАРЧУК

Підпис Харчук О.І.
ЗАСВІДЧУЮ



ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ

Учений секретар Національного
транспортного університету

Олександр ІВАНУШКО

06 20 26 р.